Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

SCIENCE AND TECHNOLOGY

(Section 3.07, 2003 Annual Report of the Provincial Auditor)

1st Session, 38th Parliament
53 Elizabeth II

National Library of Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Science and technology (Section 3.07, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)

Text in English and French with French text on inverted pages.
Title on added t.p.: Sciences et technologie (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.07)
ISBN 0-7794-7119-9

1. Ontario. Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation—Evaluation. 2. Ontario. Ministry of Energy, Science and Technology—Evaluation. 3. Research—Ontario—Finance. 4. Provincial aid to research—Ontario. I. Title. II. Title: Sciences et technologie (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.07)

Q180.55.G6 O57 2004 352.7'45273'09713 C2004-964013-5E

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Alvin Curling, MPP,
Speaker of the Legislative Assembly.

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

Norman Sterling, MPP,
Chair.

Queen's Park
November 2004

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

1st SESSION 38th PARLIAMENT

NORMAN STERLING
Chair

JULIA MUNRO
Vice-Chair

LAUREL BROTEN

JIM FLAHERTY

SHELLEY MARTEL

BILL MAURO

RICHARD PATTEN

LIZ SANDALS

DAVID ZIMMER

Susan Sourial
Clerk of the Committee

Elaine Campbell
Research Officer

CONTENTS

PREAMBLE 1
Ministry Response to Committee Report 1
Committee Comment 1

1. OVERVIEW 1

2. AUDIT OBJECTIVES AND SCOPE 1
2.1 Access to Information 2

3. OVERALL AUDIT CONCLUSIONS 2

4. COMPLIANCE WITH GOVERNMENT AND MINISTRY POLICIES 3
4.1 Governance and Accountability 3
4.2 Project Selection 8
4.3 Program Monitoring 12
4.4 Project Benefits 17

5. PROGRAM FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE CONTROLS 19
5.1 Program Administration 19
5.2 Innovation Institute of Ontario 20

6. MEASURING AND REPORTING ON PROGRAM EFFECTIVENESS 20
6.1 Program Planning 20
6.2 Effectiveness Reporting 21

7. COMMITTEE RECOMMENDATIONS 23

NOTES 24

PREAMBLE

The Provincial Auditor (the Auditor) reported on Science and Technology in Section 3.07 of his *2003 Annual Report*. The Standing Committee on Public Accounts held hearings on this audit report on February 17, 2004, with representation from the Ministry of Economic Development and Trade. (At the time of the audit, these services fell under the Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation.)

The Committee endorses the Auditor's 2003 report on Science and Technology and recommends the implementation of his recommendations by the Ministry of Economic Development and Trade. The Committee has prepared supplementary recommendations based on its findings during the hearings. This report is a record of those findings and the Committee's recommendations.

The Committee extends its appreciation to the officials from the Ministry for their attendance at the hearings. The Committee also acknowledges the assistance provided during the hearings by the Office of the Provincial Auditor, the Clerk of the Committee, and staff of the Legislative Library's Research and Information Services.

Ministry Response to Committee Report

The Standing Committee on Public Accounts requests that the Ministry of Economic Development and Trade provide the Committee Clerk with a written response within 120 calendar days of the tabling of this report with the Speaker of the Legislative Assembly, unless otherwise specified in a recommendation.

Committee Comment

The Committee wishes to commend the Ministry of Economic Development and Trade on their commitment to responding to the recommendations found in the Auditor's *2003 Annual Report* respecting its science and technology programs.

1. OVERVIEW

The former ministries of Energy, Science and Technology, and Enterprise, Opportunity and Innovation funded several major science and technology programs and spent $1.3 billion between April 1, 1998 and March 31, 2003. The government announced total program commitments of $4.3 billion over the same time period.[1]

2. AUDIT OBJECTIVES AND SCOPE

The audit's objectives were to assess whether the Ministry had adequate procedures in place to:

- ensure compliance with Management Board of Cabinet directives, contractual agreements, and Ministry policies;
- ensure that resources were managed with due regard for economy and efficiency; and
- measure and report on the Ministry's effectiveness in fulfilling its mandate and identifying areas where corrective actions are required.

The audit was substantially completed by March 2003 and included an examination of six science and technology programs that accounted for 90% of the Ministry's science and technology expenditures.[2]

2.1 Access to Information

The Auditor's staff did not receive adequate access to all the information they requested from the Ministry, information that must be provided to them under s. 10 of the *Audit Act*. These limitations meant that they were prevented from concluding on their audit objectives and completing the audit in a timely manner. The Ministry was of the opinion that it provided the information in accordance with government protocols.[3]

Committee Hearings

Standard protocols were followed, according to Ministry staff. There was no intent to delay or withhold the information requested. Unintended delays were due to internal processes and the breadth of the requests. The Auditor was given assurances by the Ministry that it will do better in the future. Processes have been modified and streamlined to ensure future requests will be met more quickly and fully.[4] This was also the first audit of science and technology programs. The situation was further complicated by the fact that programs had just been moved from one ministry to another.[5]

3. Overall Audit Conclusions

Because of the previously mentioned limitations on access to information, the Auditor cannot provide reasonable assurance that the audit identified all matters that should be brought to the attention of the Legislative Assembly. The review of the Ministry's science and technology spending of $1.3 billion between April 1, 1998 and March 31, 2003 did, however, reveal a number of significant concerns. A major concern was the commitment to spending $4.3 billion without an overall strategic plan to set parameters and consistent policies for existing programs or to guide the development of new programs to meet the objectives of promoting innovation, economic growth and job creation.[6]

4. Compliance with Government and Ministry Policies

4.1 Governance and Accountability

Ontario Innovation Trust

The Ontario Innovation Trust (the Trust) was created in March 1999 to support the capital costs of research conducted in universities, colleges, hospitals, and research institutions. It was to match grants from the Canada Foundation for Innovation (CFI) and complement the Ontario Research and Development Challenge Fund, which funded research operating costs. A board was appointed to oversee the Trust. A subsidiary, the Innovation Institute of Ontario (IIO), was created in 2000 to administer grants to research institutions. The Ministry has committed more than $1 billion to the Trust. As of March 31, 2003, $750 million had been paid. The Trust had more than $500 million on hand as of March 31, 2002.*

The Trust was created by an agreement between the former Minister of Energy, Science and Technology, and a private-sector corporation designated as the Trustee. Contrary to government directives on alternative service delivery, there was no submission to Cabinet and no business case to justify the Trust's creation. Contrary to the directive on transfer payment accountability, there was no agreement between the Ministry and the Trust defining provincial expectations or outlining how the Trust would be held accountable for its spending of public funds.

Although required, the Ministry receives virtually no information from the Trust. The required monitoring process is not in place to ensure compliance with the agreement. The Trust is not required to report to the Minister or through him/her to the Legislature. Its first annual report was not released until three years after its creation.

The Lieutenant Governor in Council appoints three of the Trust's seven board members, none of whom are Ministry staff. At the time of the audit, no one had been named to replace one government appointment that had expired in May 2001 and another that had expired in May 2002. (In addition to the members appointed by the Lieutenant Governor-in-Council, two are appointed by the Council of Ontario Universities and one each by the Ontario Hospital Association and the Association of Colleges of Applied Arts and Technology.[7])

The Auditor concluded that neither the Legislature nor the Ministry has any control over the spending of taxpayers' funds by the Trust. He recommended that the Ministry negotiate an agreement with the Trust to establish proper governance and accountability arrangements, implement procedures for routinely obtaining and reviewing information on the status of recipient eligibility and ongoing results, implement procedures for identifying areas of non-compliance and

---

* As of 17 February 2004, the Trust had committed $708 million to over 1,000 projects at 45 institutions across the province. See Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, 38th Parliament, 1st Session (17 February 2004): P-142.

initiating corrective action where required, and ensure that all government board appointments are up to date.[8]

Committee Hearings

The Auditor's report was credited with helping to address concerns arising from the arm's-length structure of the Trust, as well as the Trust agreement's limitations on the Ministry's capacity to work directly with it. Committee members were told that the Trust board had agreed to adopt the same processes as transfer payment agencies with respect to accountability issues. It has committed to tabling annual financial statements* and annual reports in the Legislature, appearing before legislative committees, and making records available to the Auditor. At the time of the hearings, the Ministry was working on an accountability framework to formalize these arrangements. The target date for completion was no later than July 2004. The framework will be set out in a memorandum of understanding (MOU) between the Trust board and the Ministry. (A month after the hearings, the Ministry wrote the Committee to say that an MOU with the OIT was expected to be "executed" by the end of May 2004 instead of July.[9])

The Ministry was in the process of preparing the documentation for confirming three new government Order-in-Council board appointments.[10]

Trustee, Sponsor and Board

The Trust was established by an agreement with a financial institution, the Trustee. The original Trustee was the Royal Trust Corporation of Canada. There is provision in the agreement for that to change, but Ministry staff were unable to say which financial institution is now Trustee. The Trustee is the caretaker of the Trust's monies and distributes them at the direction of the board.

The government is the Trust's sponsor but is excluded from any involvement with it other than having the capacity to appoint three board members. The sponsor has no relationship with the Trustee.

At the time of the audit, there were two vacancies among the three government-appointed board members. During their presentation to the Committee, Ministry staff said that documents were being prepared for confirming three new government appointments. When asked how long the positions had been vacant, they replied that any one could have been vacant for as long as two or three years. The fact that terms were not extended or that people were not replaced did not result in any failure in the operation of the board. The Trust agreement states that individuals continue to have the duties and obligations of a member until a successor is appointed.[11]

The government appointees to the board were thought to have deputy minister status. While there is no formal documentation of a reporting obligation, Ministry

---

* Ministry staff thought these statements would be for the Trust as opposed to each project. See Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, p. P-162.

staff assumed that these appointees would have a corporate responsibility to government.[12]

Choice of Structure and Accountability

Ministry staff declined to speculate on how the decision was made to structure the Trust in its existing form. They did allow that the choice was influenced by the CFI's arm's-length framework. (Unlike the Trust, the CFI was established under legislation.) Because one of the primary intents of the Trust was to match CFI funding for Ontario institutions, a similar operating structure would facilitate that process.[13] The choice of structure was referred to as an accepted and appropriate way to fund R&D infrastructure. It also allowed for flexibility which might improve the availability of longer-term partnerships.[14]

There was no submission to Cabinet or business case presented because the government wished to move quickly to take advantage of CFI funding. That money is distributed across the country and involves periodic calls for proposals. If an institution is unable to attract funding from its provincial government, there is a risk of not receiving CFI funding.[15]

Ministry staff were unaware of a project involving a similar funding commitment being introduced without a submission to Cabinet. They did, however, qualify their response by stating it could have happened.[16]

Within the chosen structure, Ministry staff were able to confirm that the Trust was adhering to rigorous peer review processes when evaluating applications. (Many projects would have already been through the CFI peer review process.) Regular reports were published on the Trust's web site. An informal working relationship between the Trust and the Ministry had developed over time and kept the latter aware of Trust activities, particularly as they related to other Ministry-managed science and technology programs.[17]

With respect to the timing of the accountability mechanisms they had said would be put in place, Ministry staff reported that work had begun on a process two or three months before. It was their hope not to appear before the Committee again about the Trust after reference was made to the Committee's 2002 report, *Ontario Innovation Trust*.[18] When asked if they would follow a different course of action given a similar situation in the future, Ministry staff replied that an array of options would be presented, one of which would be a trust.[19]

Flow of Funding

The Trust has a 10-year lifespan. The government's initial financial commitment was augmented by an announcement in a subsequent budget. In addition, the 2002 budget included a $300 million enhancement to the Trust. (At the time of the hearings, the $300 million had yet to be confirmed.) Interest earned by the Trust is also available for project funding.

The Trust manages approved projects through to completion; most are capital so expenditures can occur over several years. Ministry staff expected that all

commitments would be made well within the 10 years of the Trust. When asked if the initiative could become oversubscribed, they felt there was a possibility of that occurring by April 2005 in terms of applications relative to cash available.

In the case of an approved project that 'derails' during the life of the Trust, funding remains with or is returned to the Trust. The Trustee will distribute any money left in the Trust at the end of the 10 years among the Trust's beneficiaries.[20]

In response to a request from the Committee, the Ministry later reported on the schedule of payments made to the OIT.[21]

Date of Payment	Amount ($)
March 31, 1999	10,000
April 30, 1999	249,990,000
May 26, 2000	500,000,000
Total	750,000,000

At the same time, the Committee learned that the Trust had earned $90 million in interest (less expenses and administrative costs) as of December 31, 2003.[22]

Committee Recommendations

The Ontario Innovation Trust's (the Trust's) purpose and intent are laudable and have the potential to be of great benefit to the province as a whole. While the Trust's board of directors has responded positively to the accountability issues raised by the Auditor, the Committee has concerns with respect to the precedents its creation may have set.

The Committee therefore recommends that:

1. The Ministry of Economic Development and Trade must give due consideration to oversight, compliance and governance implications before creating other bodies like the Ontario Innovation Trust.

2. The Ministry of Economic Development and Trade report on the accountability measures contained within its memorandum of understanding with the Ontario Innovation Trust.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response within 30 days of the tabling of this report in the Legislature.

Ontario Research and Development Challenge Fund

The Ontario Research and Development Challenge Fund (Challenge Fund) was established in 1997 as a 10-year program to promote research of interest to the private sector, and to encourage collaboration between that sector and research

institutions. It was also designed to improve Ontario's ability to attract and retain researchers and help universities compete for federal funding. More than 100 projects had been approved as of March 2003, for a total Ministry commitment of $435 million. Sponsoring research institutions and private-sector organizations had made additional commitments of $437 million and $510 million, respectively. A Challenge Fund board was created to provide independent advice and recommendations to the government on research and development proposals. The government was represented on the board by five ministries. A 1997 Cabinet submission established the former Ministry of Economic Development, Trade and Tourism as the ministry responsible for administering the Challenge Fund and being accountable to the Legislature. The ministries and the board signed an MOU in August 1999. It was to be formally reviewed every two years. The first MOU review had not been completed as of March 2003, even though significant changes had occurred in the Challenge Fund (e.g., delegation of some responsibilities to the Innovation Institute of Ontario - IIO).

The MOU permits the board's chair to appoint special advisory committees to assist in evaluating proposals. Non-medical and medical panels had been established by the time of the audit, but neither had terms of reference outlining their roles and responsibilities. In addition, the MOU does not establish performance targets or designate a lead ministry.

The Auditor recommended that the Ministry update the MOU between the Challenge Fund and the ministries to outline the responsibilities of the Challenge Fund board and special advisory committees, and to reflect current program objectives and suitable performance measures, and ensure that primary and direct oversight responsibility for the Challenge Fund rests with a lead ministry.[23]

Committee Hearings

The Auditor's concerns had provided strong direction on strengthening accountability processes for the Challenge Fund program. The government's almost $480-million commitment had leveraged $1.2 billion from research institutions and their business partners.

The IIO is under contract by the Ministry to support the administrative function of the Challenge Fund. It is working with the Challenge Fund board to update the MOU originally signed on March 2, 1998 by the five ministries involved in the establishment of the Challenge Fund - currently four ministries, due to the realignment of science and technology.

The framework for the new MOU was developed in December 2003 and was being refined in draft form. It will include designation of the MEDT as the lead in managing the program. It will clarify program objectives and define the respective roles and responsibilities of the parties to the MOU, the MEDT and the board. Work on the new MOU was expected to be complete by the end of 2003/04. Some of its provisions were already being implemented.[24]

4.2 Project Selection

Ontario Research and Development Challenge Fund

The IIO has administered the Challenge Fund since November 2000. The IIO reviews and analyzes grant proposals to ensure complete documentation is submitted and that eligibility criteria are met. It also prepares project summaries for use by the board. With the board, the IIO determines which proposals require expert assessments. After a panel reviews proposals, the IIO summarizes its recommendations and forwards them to the board. The board's recommendations are forwarded to the five ministers for final approval.

The Auditor's staff reviewed the selection process and found that procedures were not in place to ensure that only eligible projects were selected and that the process was fair and transparent.

The Auditor recommended that the Ministry require the IIO to retain all relevant documentation; implement procedures for periodically verifying eligibility and ensuring that any exceptions to program eligibility criteria are well supported; ensure that all applicable ministers are apprised of the Board's recommendations or, if appropriate, obtain a delegation of authority for the Minister of Enterprise, Opportunity and Innovation to approve projects for funding on behalf of all ministers who are party to the agreement; and ensure that applications for research funding are reviewed within the specified time frame and that recommendations are made to the required ministers on a timely basis.[25]

Committee Hearings

The Ministry was working with the IIO to address the issues raised by the Auditor and expected to have this work implemented by the end of March 2004.[26]

Ontario Research Performance Fund

The Ontario Research Performance Fund (Performance Fund) was introduced in 2000 to provide funding for institutions conducting Ontario government-sponsored research. It contributes to the overhead costs of eligible projects at 40% of direct costs. The rate is reduced when overhead support is received from other ministries. In 2001/02, 218 projects received funding. In its first two years, the Performance Fund was to spend $30 million annually. If total overhead funding exceeded this amount, each recipient's funding was to be reduced to ensure total annual payments did not exceed $30 million.

Institutions designated as eligible research institutions in a provincial tax bulletin are deemed eligible for funding. Those not listed can apply for an assessment of their status. The audit found that the Ministry did not have documentation to demonstrate the process used to approve the eligibility of 41 new recipients not listed in the bulletin. These recipients received $8.7 million in 2001/02.

Eligibility is also contingent on a signed confirmation letter from the lead ministry that provided the initial research funding. The amount of the initial grant for direct

costs is used to calculate the overhead grant. Confirmation letters were not on file for a number of projects, meaning the Ministry did not always have sufficient documented evidence regarding the amounts used to calculate grants.

Grants reimburse overhead costs for the preceding year. Institutions must submit a performance report outlining the use of a grant in the year in which it is received. The Auditor's report noted that this reporting requirement did not meet its intended purpose.

There is no deadline for eligible recipients to submit funding requests. This means submissions can be received after all of the annual funding has been paid out and late submissions are paid in subsequent fiscal years. In 2000/01 and 2001/02, no adjustments were made to amounts paid to other recipients, resulting in overpayments or payments in excess of $30 million in each year.

The Auditor recommended that the Ministry ensure that all new recipients meet program eligibility requirements; ensure that signed confirmation letters are on file verifying the amount of grants approved by other ministries to eligible recipients; implement procedures for verifying that grant amounts are calculated accurately; and establish a deadline for submissions and for finalizing annual payments under the program.[27]

Committee Hearings

The now $32-million annual fund was set up following a 1999 report, *Growing Ontario's Innovation System: The Strategic Role of University Research*. A key recommendation was that the government establish a research performance fund to resource universities for the indirect costs associated with increasing their research capacity.

According to Ministry staff, implementation of the recommendations regarding the administration of this program is complete, except for one activity which is still in the final stages of being amended. Recommendations already implemented include the retention of confirmation letters, clearer verification of grant amounts and deadlines for confirmation of information by participating ministries and institutions, with payments.

The Ministry was finalizing an administrative procedures manual so that it can document internal procedures and payment processing for the Performance Fund grants. This was expected to be complete by March 2004 together with a plain language text for general use.[28]

Premier's Research Excellence Awards

The Premier's Research Excellence Awards (PREA) program was established in 1998 to attract and retain graduate students and researchers. Awards are made on a competitive basis and paid to principal researchers' institutions. A volunteer advisory board reviews all applications and makes recommendations to the Minister. Each recipient is eligible for up to $100,000. An additional 50% from

either a research institution or a private-sector partner is required. Approximately $45 million was awarded to 438 recipients, as of March 31, 2003.

Potential recipients must submit a standard application, letters of reference and letters guaranteeing the 50% matching private-sector contribution. Applications are distributed to pairs of board members for review. The entire board considers 10 applications recommended by each pair of members. (The Chair reviews them all.) Complex applications may also undergo an external peer review. Score sheets and ratings are forwarded to the Ministry which summarizes the score sheets and prepares a short list. This list is considered by the board which forwards its recommendations to the Minister for approval.

The audit found that the Ministry had not maintained sufficient documentation to support selection decisions. This meant it was not possible to verify whether the most deserving applicants were those recommended for awards.

The Ministry's Internal Audit Services Branch surveyed recipients following the first round of competition and found the selection process and program criteria were unclear. The Auditor's staff reviewed more recent competitions and found the evaluation criteria, scoring process and weighting for each criteria continued to be unclear. This means there is no assurance that the scoring criteria for all proposals are comparable. Other inconsistencies in the evaluation process included a different rating system for new researchers.

The Auditor recommended that the Ministry ensure that all selection documents – including proposals, individual score sheets, summary score sheets, and written recommendations – are kept on file for a specified retention period; all individual and summary score sheets are reviewed for accuracy; and the selection process and evaluation criteria are explicitly stated to potential applicants and applied consistently.[29]

Committee Hearings

The Auditor's recommendations on administrative procedures regarding record-keeping and document retention during the award selection process were being acted upon. The Ministry was also revising program information to ensure that all potential applicants are fully informed about evaluation and selection criteria and procedures, and their transparency. Ministry staff had met with the PREA advisory board in January 2004 and would work closely with it to implement the program in accordance with the revised procedures.[30]

Contained within the Auditor's report was the finding that the marks on the reviewers' individual score sheets for one round of competition did not match the Ministry's summary score sheet. The marks on the summary score sheet did not match the summary of scores on the short list of recipients recommended for funding.[31] The Committee heard that PREA applicants come from a broad range of subject backgrounds. As applications made their way through early review processes, the sense of weighting may have changed as the merits of each initiative were discussed. The program officer for PREA had assured Ministry

staff present at the hearings that administration processes were much tighter now.[32]

Committee Recommendation

The Committee recommends that:

> **3. The Ministry of Economic Development and Trade report to the Committee on its progress in improving the Premier's Research Excellence Awards' selection process procedures.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response within 120 days of the tabling of this report in the Legislature.**

Premier's Platinum Medal for Research Excellence

The Premier's Platinum Medal for Research Excellence (Premier's Platinum Medal) was created in 2001 to keep outstanding senior researchers in Ontario. It is intended for researchers at the mid-career level who have an international reputation and a significant body of research. The program is to cost $10 million over six years. The award includes a medal, a citation and $1 million to support the winner's research at an eligible research institution.

Responsibility for overseeing the program was assigned to the PREA advisory board. A 2001 Cabinet submission indicated the Ministry would amend its MOU with the board to outline terms of reference, the board's mandate and performance measures. No changes had been made to the MOU as of March 31, 2003.

Peers nominate potential recipients. A selection subcommittee is drawn from the PREA board, and the Ontario Science and Innovation Council. It conducts an initial assessment to create a short list of seven nominees which is forwarded to six international reviewers. The PREA board reviews the reviewers' assessments and then recommends two nominees to the Minister. The first two awards had been announced but no payments had been made at the time of the audit.
A fair and transparent selection process is essential to this type of program. Among the problems with the process identified by the audit were: incomplete and missing score sheets, undated nomination packages, and inadequate documentation to support the selection of seven shortlisted candidates.

The Auditor recommended that the Ministry update the MOU with the advisory board to reflect the board's responsibility for the program, and retain all documentation necessary to adequately support the eligibility and selection of each recipient of the Premier's Platinum Medal for Research Excellence.[33]

Committee Hearings

The Ministry was updating its MOU with the PREA advisory board to reflect the board's responsibilities with respect to the Premier's Platinum Medal. It noted its commitment to having new administrative policies and procedures, including

rigorous observance of deadlines, transparency of nomination review and award selection, and an enhanced document retention schedule in place before the next round of the Premier's Platinum Medal.[34]

4.3 Program Monitoring

Ontario Research and Development Challenge Fund Grants

The transfer payment accountability directive requires that program managers obtain and review information on the status of recipient eligibility and performance. They must also ensure that all required reports are received when due, and reviewed and analyzed on a timely basis. According to the accountability directive, the obligation to answer for results and for how responsibilities are discharged cannot be delegated to other parties.

The Challenge Fund requires research institutions to submit quarterly disbursement requests, annual progress reports, audited reports at various stages, and a final report when the project is complete. The required reports are submitted to the IIO, the Challenge Fund's administrator.

The audit reviewed this monitoring process and noted a number of inconsistencies. For example, the IIO was administering approximately 60 projects listed as active, but almost half had not received funding for more than six months. A sample of active projects found that only about 10% had submitted the required annual report on time. There was no overall policy regarding when audited reports are required. Only three of 15 completed projects had submitted their final reports on a timely basis. The other 12 were submitted late or remained outstanding.

The Auditor recommended that the Ministry review for continued eligibility all projects that have not received payments from the Challenge Fund in the previous six months, and implement an ongoing process for identifying and following up on such projects; establish an overall policy regarding when audited reports are required, implement clear guidelines on the form and content of these reports, and ensure that quarterly, annual, audited, and final project reports are received when due; and on a timely basis review and analyse all reports received to ensure that projects remain eligible, to determine whether milestones have been met, and to assess whether performance has been satisfactory.[35]

Committee Hearings

The Ministry was working with the IIO to update policies and procedures for financial and program reporting, and for follow-up to take corrective action when necessary. For example, it has received and is following up on a quarterly report on those Challenge Fund projects that have not received funds in six months because of delays in project implementation. Mitigation measures were being put in place to address undue delays in project implementation.[36]

Other initiatives being developed with the IIO include project detail reports which will capture titles, descriptions, reporting procedures, and the timeliness of the

receipt of reports. Administrative processes and procedures will be more tightly defined at the beginning of a project cycle.

The government's conversion from modified cash to accrual accounting will place different obligations on the Ministry as program manager with respect to financial flows to projects.* The new contractual arrangements that will result from the conversion will require more attention be paid to timing and deliverables so that project budgets can be managed within a more contained time frame.[37]

Committee Recommendation

The Committee recommends that:

> **4. The Ministry of Economic Development and Trade report on its efforts and those of the Innovation Institute of Ontario to update policies and procedures respecting financial and program reporting for Ontario Research Development Challenge Fund grants.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response within 120 days of the tabling of this report in the Legislature.**

Ontario Centres of Excellence

The Ontario Centres of Excellence (OCE) program was established in 1987. It provides industry with access to leading-edge ideas, and helps transform those ideas into products and services. There are four Centres of Excellence: Materials and Manufacturing Ontario; Communications and Information Technology Ontario; Photonics Research Ontario; and the Centre for Research in Earth and Space Technology. Annual funding to the four centres is approximately $33 million.

More than $500 million has been provided to the OCE program since it was established. Management Board directives require the Ministry to implement an effective monitoring process. In the case of the OCE program, this means the Ministry must receive performance reports from each centre. It requires the submission of annual operating plans, audited financial statements, and reports from the president.

The audit's review of the monitoring process noted that while three of the four operating plans for 2002/03 had been submitted late, all were eventually submitted and included all of the major requirements. Audited financial

---

* "Under accrual accounting, the accounts record a transaction in the year in which the Province takes on a legal obligation to pay an outside party, or the outside party takes on an obligation to make a payment to the Province. This applies whether the transactions are actually finished by the end of that year. Instead of waiting until all the cash flows finish, the Province's accountants will now *estimate* what the flows will be after the end of the year. This is a normal part of accrual accounting." See Ontario, Ministry of Finance, *Financial Report 1994* (Toronto: The Ministry, October 1994), p. 4.

statements had been received from all four centres for 2001/02. While none of the centres had ever submitted a president's report, all had submitted annual reports that contained some elements of a president's report. At the time of the audit, March 2003, none of the centres had submitted an annual report for 2000/01.

The Auditor recommended that the Ministry implement a process for tracking the receipt of all required monitoring reports, and follow-up on any outstanding reports in a timely manner; and adequately review all reports received and reconcile the annual reports' information with that contained in the audited financial statements to ensure that reported information is accurate and complete.[38]

Committee Hearings

In order to enhance the strategic alignment of programs to government economic and innovation policies, the Ministry has worked with the existing centres to restructure the OCE program's governance with the creation of a single organization - Ontario Centres of Excellence Inc. - through which the four current centres will be operated.

As the Ministry finalizes its new contract for the operations of the OCE program, it will incorporate the Auditor's recommendations to ensure that appropriate reporting, program monitoring and accountability measures are put in place and observed. The new contract was to be ready for execution by the end of March 2004. Once it is finalized, a report tracking system will be established, with staff reviewing and analyzing received reports.[39]

Premier's Research Excellence Awards

Institutions whose researchers receive grants from the PREA program are required to submit annual financial and performance reports to the Ministry within six months after fiscal-year end. The Ministry is responsible for tracking performance measures and is required to consolidate the information into an annual report to the PREA board for review and transmission to the Minister.

By October 1, 2002, a third of the PREA recipients sampled had not submitted financial reports; more than half had not submitted performance reports for the previous fiscal year. Most of the reports received were submitted late. The Ministry did not ensure that all required reports were received on time nor was there evidence of adequate follow-up action.

The Ministry did not adequately review the financial reports submitted, and the accuracy of many was questionable. For several of the reports reviewed, the cumulative value of the province's contribution as reported by the recipients in successive periods exceeded the maximum provincial contribution under the funding agreement. The Ministry had not identified these discrepancies for follow-up.

Recipient institutions are responsible for tracking and reporting specific performance measures. The Ministry is responsible for consolidating performance information and for reporting annually on the program's results. In addition to not ensuring that all required performance reports are received, the Ministry had not consolidated the information that was submitted and had not reported to the PREA Board and the Minister as required.

The Auditor recommended that the Ministry ensure that all required financial and performance reports are received on a timely basis; verify that funds are being spent for the purposes intended, that the information submitted is accurate, and that project targets and milestones are being met; and analyze and consolidate the performance information reported by recipient institutions to assess the program's accomplishments, and report this information annually to the program's board and to the Minister as required.[40]

Committee Hearings

A January 2004 PREA board meeting included discussions on how to respond to the Auditor's recommendations on monitoring the verification of funds and analyzing performance information. Ministry staff were developing revised procedures, based on input from the PREA board, for implementation by March 2004. They would also be reviewing program reporting requirements to ensure that funds are used in keeping with payment plans, that information is accurate, and that targets and milestones are being met. The Ministry was also developing a system to monitor and report on the program's accomplishments by March 2004.[41]

Monitoring Potential Conflicts of Interest

Management Board has issued two directives that address potential conflict-of-interest situations: one for current and former public servants (Conflict of Interest and Post-Service Directive for Public Servants and Public Officials) and another for individuals appointed by the government (Government Appointees).

The Minister relies on individuals from the research community to review funding proposals and sit on program boards and panels. Many advisory boards recommend to the Minister which research proposals should be funded. While board and panel members generally receive little or no remuneration, they may be involved in research proposals presented for funding or be shareholders in companies that are partnered with researchers submitting proposals. In addition, appointees may sit on several boards and panels. The Ministry has no procedures in place for monitoring potential conflicts of interest.

Members of boards and panels who have an interest in a research proposal are expected to withdraw from any discussion of that proposal. The Auditor's staff reviewed the board minutes of several programs and noted instances where members appropriately self-declared instances of potential conflict and withdrew from discussions on related proposals. They also noted instances where a conflict should have been declared, but there was no indication in the minutes that it had

been declared. The Ministry did not have sufficient information to determine whether all conflicts had been appropriately declared because board appointees and advisory panel members are not required to disclose potential or real conflicts of interest when they are appointed or if their circumstances later change.

The Auditor recommended that the Ministry develop consistent conflict-of-interest policies that apply to all science and technology grant programs; develop standardized procedures for adequately monitoring potential conflicts of interest; and inform the responsible Minister of all conflicts of interest as required.[42]

Committee Hearings

The Ministry has endeavoured to address conflict-of-interest issues within all of its current programs, but acknowledged the Auditor's concern that this needed to be done with enhanced and systematic rigour.

Steps had been taken to strengthen this focus by establishing a working committee to review existing provisions and develop consistent policies that apply to the decision and advisory processes in all transfer payment programs. Updated guidelines were expected to be prepared in time to annex to the new MOU with the Challenge Fund board. In the meantime, increased attention was being paid to the management of conflict-of-interest issues during board meetings.[43]

Board members were said to be rarely in a situation where they do not declare a conflict-of-interest. Boards are meticulous about declarations. Because there is usually a formal record of proceedings, Ministry staff thought the Auditor's staff may have observed instances that should have been minuted. They referred to the Challenge Fund board, saying it had adopted conflict of interest principles that a corporation would have in place.[44]

Because of the small number of experts in certain areas, conflict in reviewing applications and allocating money was considered natural. Conflict was defined in terms that relate to institutional and research project interests, and personal investments or interests in industrial partners. Once it is clear that a proposal under review is one in which a board or review panel member may have an interest, the conflict is declared and the individual leaves, only to return after a decision has been made.

A large proportion of those involved in the decision-making process are from research-intensive universities. Close to 50 institutions have benefited from science and technology programs. Most projects are associated with half a dozen institutions, bodies from which board and review panel members are chosen.[45]

Following the hearings, the Ministry advised the Committee that it expected to have a conflict-of-interest policy in place by the end of May 2004.[46]

4.4 Project Benefits

Intellectual Property Rights

Intellectual property (IP) rights represent the legal ownership resulting from research and academic activities. The owner of IP can exclude others from using it, and can transfer or sell it. One of the Ministry's major objectives is to support job creation and economic growth, therefore grant recipients have a responsibility either to use IP in Ontario or license it for use here.

The Auditor's staff reviewed a number of programs to determine whether discoveries were benefiting the province. They found that there were no general guidelines for safeguarding the Ministry's interests regarding IP rights.

The Auditor recommended that the Ministry ensure compliance with program policies on IP rights; review existing policies and develop consistency among programs regarding the ownership of intellectual property; and formally assess the various programs' success in meeting their objectives.[47]

Committee Hearings

The Ministry planned to develop consistent principles with respect to IP rights across all science and technology programs. A new working committee will review policies on IP rights and determine the best way to optimize Ministry objectives as it works with an array of research institutions that have their own evolving IP rights policies and procedures.

Criteria sensitive to the significant ongoing global debate about the role of IP policy in enabling early commercialization of research discoveries will be put in place to assess the programs' success in meeting these objectives. The approach taken in the development of IP policy options will be consistent with similar programs in competitor jurisdictions in Canada and North America. The target date for completion is the end of 2004.[48]

IP ownership for initiatives funded by the Ontario government tends to be determined by the recipient institution. Policies range from the traditional approach where an institution owns the IP to situations where more of the IP is owned by the principal investigator.* The latter is an international trend that sees the principal investigator work with an institution on protecting the academic pathway of conference papers. At the same time, the IP is developed and applied with assistance from the business arm of the institution in question.[49]

Much of the capital needed for investment in the front-end commercialization of projects may not be from Ontario, so there is potential for associated activities (e.g., R&D) to leave the province. Because the objective of government investment is to ensure that Ontario benefits from these projects, Ministry staff spoke of the need to examine ways of anchoring IP here. One such route would be

---

* Ministry staff told the Committee that an area they continue to examine is multi-institutional projects. See Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, p. P-165.

cluster development which tends to build local networks and attract the type of management expertise, capital and support that will facilitate initiatives staying within an area.[50]

Committee Recommendation

The Committee appreciates that research institutions across the province have their own evolving policies and procedures regarding intellectual property rights. It does, however, feel there is a need for provincial participation in this evolution, considering the investment the government makes in research activities at universities, colleges, hospitals, and other research institutions.

The Committee therefore recommends that:

> **5. The Ministry of Economic Development and Trade report to the Committee on the establishment, mandate and recommendations of the working committee reviewing intellectual property rights across the research institutions it funds. In particular, the Ministry should report on efforts to anchor these rights in Ontario.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response within 120 days of the tabling of this report in the Legislature.**

Industry Support

The Auditor's staff reviewed the cash and in-kind contributions made by industry to Ministry-funded projects. They found that the Ministry did not ensure recipient compliance with program requirements for industry participation and that it had not established consistent policies for assessing in-kind contributions.

The Auditor recommended that the Ministry verify that the required commitment confirmation letters are received before funding research projects, consistently apply the criteria for proportionate program funding and document justification for any exceptions, and develop policies for the independent valuation of in-kind contributions.[51]

Committee Hearings

The Ministry is refining its focus on private sector contributions for the Challenge Fund to more fully track and document the private sector partnership contributions to research programs. This will serve an accountability objective and will better document the role and involvement of the private sector in the research-based innovation and commercialization agenda.

As part of this process, it will develop policies to confirm contributions and ensure that there is independent valuation of in-kind contributions of a designated material value. Ministry staff expected this to be completed by the end of 2004.[52]

Members were told that there were examples of approved projects having fallen apart because of misunderstandings about the availability of private sector funds and the nature of a private sector partnership. In these instances, remedial action had been taken to ensure that private sector arrangements were in place or a project was terminated.[53]

5. Program Financial and Administrative Controls

5.1 Program Administration

At the time of the audit, there were approximately 50 staff in the Science and Technology Division. Annual direct operating expenses were about $7.8 million.

The Auditor's staff reviewed the Division's financial and administrative controls. They concluded that controls over the funding of transfer-payment recipients needed to be improved. Their findings included the discovery that almost 30% of the Challenge Fund projects approved since 1997 (and approved to receive $128 million) were inactive and without contracts. Several programs had provided funds in excess of recipients' then current needs. Board members without the proper authority had hired an individual to work for the Challenge Fund. No information systems were in place to help Ministry staff manage transfer-payment programs.

The Auditor recommended that the Ministry assess the continued merit of any approved research projects that are inactive and, where necessary, terminate funding commitments to inactive projects; review prepaid funding, so that payments are made to cover only current needs; clarify the roles and responsibilities of advisory board members and others involved in administering science and technology programs; and develop an information system to provide the Ministry's staff with the information needed for effectively overseeing its transfer-payment programs.[54]

Committee Hearings

The Ministry is enhancing financial and administrative controls in order to achieve program efficiencies. Over the past few years, the number and size of science and technology programs have increased significantly. Because of the large number of complex programs, and in the context of incorporating the Auditor's recommendations, the Ministry is developing a number of initiatives to improve program delivery and monitoring.

For example, it is reviewing program mandates and delivery mechanisms as well as the administrative processes for the Challenge Fund, the PREA, the Platinum Medal, the OCE program and the Performance Fund, among other science and technology programs. It is developing explicit and transparent procedures and policies, a suite of documents, in the areas of conflict of interest, IP and valuation processes for in-kind contributions. Finally, it is assessing the allocation of staffing and the introduction of enhanced technological solutions to allow for more effective program management.[55]

5.2 Innovation Institute of Ontario

At the time it requested permission to single-source administration of the Challenge Fund to the Innovation Institute of Ontario (IIO), the Ministry did not perform a detailed analysis of alternative delivery options and did not want to issue a request for proposals (RFP).

Payments to the IIO are to be based on actual costs incurred and are to be negotiated every year. The audit found that neither the negotiations nor submissions of annual operating plans and budgets were timely. The Ministry did not receive audited financial statements from the IIO. The Auditor's staff reviewed unaudited statements for 2000/01 and 2001/02. They found that the salaries and benefits paid to the IIO for administering the Challenge Fund exceeded the salaries reported for the corporation as a whole in both fiscal years. It was also unclear how expenses were being managed between the IIO and the Trust.

The Auditor recommended that the Ministry assess whether the expected benefits of outsourcing have been achieved; insist on receiving a budget and operating plans from the IIO before each fiscal year begins, instead of after the year has been completed; ensure that it receives audited financial statements from the IIO for use in assessing the appropriateness of fees charged for administering the Challenge Fund; and ensure that the detailed breakdown of the budget submissions correlates with the expense categories used in the financial statements and follow up on any discrepancies.[56]

Committee Hearings

The Ministry pledged to continue to refine its contractual and working relationship with the IIO.[57] Ministry staff were then questioned about the administration contract between the IIO and the government. Members learned that the contract was worth $1.35 million in 2003/04. The amount varies from year to year depending on the arrangements negotiated, however, the contract has been managed by the same group since its inception.

Even though an RFP is normally required for a contract of that amount, the government chose to pursue alternative service delivery. Outsourcing was approved by Management Board of Cabinet through a process which ensured there was rigour exercised in the way the money was to be spent.[58]

6. Measuring and Reporting on Program Effectiveness

6.1 Program Planning

The Science and Technology Division was found to lack a strategic plan with clearly stated goals to help it fulfill its contribution to the Ministry's mandate to foster competitive businesses and a prosperous economy. An overall strategic

plan would allow the Division to set parameters and consistent policies for existing programs and to guide the development of new programs.

The Auditor recommended that the Ministry review all research programs and prepare a detailed strategic plan that sets specific goals and objectives for research in the province; and outline policies – such as conflict-of-interest rules, project selection criteria, and monitoring guidelines – that all programs must follow regardless of the delivery mechanism.[59]

Committee Hearings

The Ministry was working on the elaboration of a more detailed strategic plan for its science and technology programs that will define the relationship between R&D activities and the Ministry's overall economic development mandate. The new strategy will be set out and incorporated into the Ministry's strategic results-based planning process that was underway at the time of the hearings.[60]

A handout prepared by the Ministry and distributed at the hearings cited March 2005 as the date by which the strategic plan would be submitted to the government for consideration. Policies applicable to science and technology programs would be finalized in advance.[61] Ministry staff were asked how ongoing concerns would be handled in the interim. The Ministry was hoping to beat some of the deadlines it had spoken about. Members also heard that science and technology programs would be among the first the government planned to examine under a new results-based budgeting exercise.[62]

Since the hearings, the Committee has learned that the Ministry planned to have a draft science and technology strategic plan ready for stakeholder review by the end of June 2004.[63]

6.2 Effectiveness Reporting

The government's business planning process requires the Ministry to report to Management Board and publish a combined business plan and annual report. The Auditor's staff reviewed the Ministry's business planning process and found that it did not measure and report publicly on its achievement of promoting innovation, economic growth and job creation.

Programs with transfer payment commitments of $10 million or more were reviewed by the Auditor's staff to determine if they had clearly stated performance measures. Annual reports were often found to be out of date and many programs just reported lists of grants, success stories or activity-based measures. The Ontario Centres of Excellence had developed the most comprehensive performance measures and reporting system. Even though their measures indicated a degree of success, the Auditor was concerned that the Ministry had not established targets or benchmarks against which to measure these results.

The Ontario Innovation Index was established in 2002 to measure Ontario's transition to a knowledge-based economy by comparing it with other jurisdictions and identifying areas in need of improvement. The audit reported that the indicators used do not isolate the impact of the Division's programs.

The Auditor recommended that the Ministry develop performance measures, targets, and benchmarks that reflect its accomplishments and contributions to the overall goals of promoting innovation, economic growth, and job creation; perform the necessary assessments to measure whether its initiatives are effective in achieving overall ministry goals; and report on the actual achievement of these measures, explaining any significant deviations from established targets and benchmarks.[64]

Committee Hearings

The Ministry is committed to measuring the contribution its programs make in promoting the growth of high-paying jobs and globally competitive clusters in Ontario. In that context, it is taking steps to improve its accountability for the use of public funds by not only reviewing performance measures as part of its overall review of science and technology programs but by defining and refining meaningful measures which allow for gauging the true impact of its initiatives and investments.[65]

The handout prepared by the Ministry included reference to an inter-jurisdictional review of performance measures for science and technology programs. The review would be consistent with "current global trends and 'best-in-class' approaches to support innovation, economic growth and job creation."[66] Ministry staff were asked what jurisdictions were deemed worthy of a 'best-in-class' designation.

The state of Massachusetts, through government and associations, has been attentive to measurement and outcomes. The Ministry is looking at institutional and governmental developments with respect to measurement, performance indices and research support.

Research funding programs in the United Kingdom reflect a focus on performance measurement and results, as do other government activities. The focus and quality of research in a number of institutions have been shaped over the years by a results-based approach to program administration and management.[67]

Committee Recommendation

The Committee recommends that:

6. The Ministry of Economic Development and Trade report to the Committee on the progress being made on its inter-jurisdictional review of performance measures for science and technology programs, and on developing Ontario performance measures.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response within 120 days of the tabling of this report in the Legislature.

7. COMMITTEE RECOMMENDATIONS

The Committee requests that the Ministry of Economic Development and Trade provide the Committee Clerk with a written response to the following recommendations within 120 calendar days of the tabling of this report, unless otherwise specified in a recommendation.

1. The Ministry of Economic Development and Trade must give due consideration to oversight, compliance and governance implications before creating other bodies like the Ontario Innovation Trust.

2. The Ministry of Economic Development and Trade report on the accountability measures contained within its memorandum of understanding with the Ontario Innovation Trust. The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response within 30 days of the tabling of this report.

3. The Ministry of Economic Development and Trade report to the Committee on its progress in improving the Premier's Research Excellence Awards' selection process procedures.

4. The Ministry of Economic Development and Trade report on its efforts and those of the Innovation Institute of Ontario to update policies and procedures respecting financial and program reporting for Ontario Research Development Challenge Fund grants.

5. The Ministry of Economic Development and Trade report to the Committee on the establishment, mandate and recommendations of the working committee reviewing intellectual property rights across the research institutions it funds. In particular, the Ministry should report on efforts to anchor these rights in Ontario.

6. The Ministry of Economic Development and Trade report to the Committee on the progress being made on its inter-jurisdictional review of performance measures for science and technology programs, and on developing Ontario performance measures.

NOTES

[1] Ontario, Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report* (Toronto: The Office, 2003), pp. 163-164.
[2] Ibid., p. 165.
[3] Ibid., pp. 165-166.
[4] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, 38th Parliament, 1st Session (17 February 2004): P-141.
[5] Ibid., p. P-164.
[6] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, p. 166.
[7] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-151.
[8] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 168-169.
[9] Ontario, Ministry of Economic Development and Trade (MEDT), "Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts from Deputy Ministry, Ministry of Economic Development and Trade re Follow up to the Standing Committee on Public Accounts Hearing of February 17, 2004," 19 March 2004.
[10] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-142.
[11] Ibid., pp. P-150 – P-151.
[12] Ibid., p. P-157.
[13] Ibid., p. P-150.
[14] Ibid., p. P-153.
[15] Ibid., pp. P-150, P-156 and P-157.
[16] Ibid., p. P-150.
[17] Ibid., p. P-154.
[18] Ibid., p. P-158.
[19] Ibid., p. P-155.
[20] Ibid., pp. P-148, P-150, P-158, and P-160.
[21] MEDT, "Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts," 19 March 2004.
[22] Ibid. Interest was earned on funds received from the Province through investments by a third-party administrator on the direction of the Trust board.
[23] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 170-171.
[24] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-143.
[25] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 171-173.
[26] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-143.
[27] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 173-175.
[28] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-143.
[29] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 175-177.
[30] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-143.
[31] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, p. 167.
[32] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-149.
[33] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 177-179.
[34] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-143.
[35] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 179-181.
[36] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-143.
[37] Ibid., pp. P-161 – P-162.
[38] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 181-183.
[39] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, pp. P-143 – P-144.
[40] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 183-184.
[41] Ontario, Ministry of Economic Development and Trade (MEDT), *Ontario Provincial Auditor Annual Report: Science and Technology Programs – Summary of Recommendations and Current Status of MEDT Actions*, Presented to the Standing Committee on Public Accounts (Toronto: The Ministry, 13 February 2004), p. 5.
[42] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 184-186.
[43] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-144.
[44] Ibid., p. P-155.
[45] Ibid., p. P-156.

[46] MEDT, "Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts," 19 March 2004.
[47] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 186-187.
[48] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-144.
[49] Ibid., p. P-153.
[50] Ibid., p. P-160.
[51] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 187-189.
[52] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-144.
[53] Ibid., p. P-160.
[54] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 189-191.
[55] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-144.
[56] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 191-193.
[57] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-144.
[58] Ibid., pp. P-149, P-156 and P-159.
[59] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 193-194.
[60] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-144.
[61] MEDT, *Ontario Provincial Auditor Report: Science and Technology Programs*, p. 8.
[62] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-145.
[63] MEDT, "Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts," 19 March 2004.
[64] Office of the Provincial Auditor, *2003 Annual Report*, pp. 194-196.
[65] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, pp. P-144 – P-145.
[66] MEDT, *Ontario Provincial Auditor Annual Report: Science and Technology Programs*, p. 8.
[67] Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-166.

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

SCIENCES ET TECHNOLOGIE

(Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.07)

1re session, 38e législature
53 Élizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics
Sciences et technologie (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.07)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Science and technology (Section 3.07, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)
ISBN 0-7794-7119-9

1. Ontario. Ministère de l'entreprise, des débouchés et de l'innovation—Évaluation.
2. Ontario. Ministère de l'énergie, des sciences et de la technologie—Évaluation.
3. Recherche—Ontario—Finances. 4. Aide de l'État à la recherche—Ontario. I. Titre.
II. Titre: Science and technology (Section 3.07, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)

Q180.55.G6 O57 2004 352.7'45273'09713 C2004-964013-5F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Alvin Curling,
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et le confie à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park
Novembre 2004

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

1re SESSION, 38e LÉGISLATURE

NORMAN STERLING
Président

JULIA MUNRO
Vice-présidente

LAUREL BROTEN

JIM FLAHERTY

SHELLEY MARTEL

BILL MAURO

RICHARD PATTEN

LIZ SANDALS

DAVID ZIMMER

Susan Sourial
Greffière du comité

Elaine Campbell
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE 1
Réponse du ministère au rapport du Comité 1
Observations du Comité 1

1. VUE D'ENSEMBLE 1

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION 2
2.1 Accès à l'information 2

3. CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION 2

4. CONFORMITÉ AUX POLITIQUES DU GOUVERNEMENT ET DU MINISTÈRE 3
4.1 Gouvernance et responsabilité 3
4.2 Sélection des projets 8
4.3 Surveillance des programmes 13
4.4 Avantages des projets 19

5. CONTRÔLES FINANCIERS ET ADMINISTRATIFS DES PROGRAMMES 21
5.1 Administration des programmes 21
5.2 Innovation Institute of Ontario 22

6. MESURE ET RAPPORT DE L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES 23
6.1 Planification des programmes 23
6.2 Rapports sur l'efficacité 24

7. RECOMMANDATIONS DU COMITÉ 25

NOTES 27

PRÉAMBULE

Le vérificateur provincial (le vérificateur) a présenté un rapport sur les sciences et la technologie dans la section 3.07 de son *Rapport annuel 2003*. Le Comité permanent des comptes publics a tenu, le 17 février 2004, des audiences sur ce rapport de vérification, auxquelles ont pris part des représentants du ministère du Développement économique et du Commerce. (À l'époque de la vérification, ces questions relevaient du ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation.)

Le Comité appuie le rapport de 2003 du vérificateur sur les sciences et la technologie et recommande la mise en oeuvre de ses recommandations par le ministère du Développement économique et du Commerce. Le Comité a préparé des recommandations supplémentaires fondées sur les constatations qu'il a faites pendant les audiences. Le présent rapport est un compte rendu de ces données et des recommandations du Comité.

Le Comité tient à remercier les fonctionnaires du ministère pour leur présence pendant les audiences. De plus, il souligne l'aide fournie pendant les audiences par le Bureau du vérificateur provincial, par la Greffière du Comité, et par le personnel des Services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative.

Réponse du ministère au rapport du Comité

Le Comité demande au ministère du Développement économique et du Commerce de transmettre à la Greffière du Comité une réponse par écrit dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport auprès du président de l'Assemblée législative, sauf indication contraire dans une recommandation.

Observations du Comité

Le Comité tient à souligner la détermination du ministère du Développement économique et du Commerce à donner suite aux recommandations figurant dans le *Rapport annuel 2003* du vérificateur en ce qui concerne ses programmes de sciences et de technologie.

1. VUE D'ENSEMBLE

L'ancien ministère de l'Énergie, des Sciences et de la Technologie ainsi que l'ancien ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation ont financé plusieurs programmes de sciences et de technologie d'envergure et dépensé 1,3 milliard de dollars entre le 1er avril 1998 et le 31 mars 2003. Le gouvernement a annoncé des engagements quant aux programmes s'élevant au total à 4,3 milliards de dollars pour la même période[1].

2. Objectifs et portée de la vérification

Les objectifs de la vérification consistaient à établir si le ministère disposait de méthodes adéquates :

- pour garantir le respect des directives du Conseil de gestion du gouvernement, des ententes contractuelles et des politiques du ministère;
- pour s'assurer que les ressources étaient gérées dans le strict respect des impératifs en matière d'économie et d'efficacité;
- pour mesurer à quel point le ministère s'acquittait de son mandat et pour faire rapport à ce sujet, et pour déterminer les aspects qui nécessitaient des mesures correctrices.

La vérification était en majeure partie terminée en mars 2003 et comportait un examen de six programmes de sciences et de technologie représentant 90 % des dépenses du ministère dans ces domaines[2].

2.1 Accès à l'information

Le personnel du vérificateur n'a pas eu un accès adéquat à toute l'information qu'il avait demandée au ministère, et que celui-ci était tenu de lui communiquer en vertu de l'article 10 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*. En raison de ces limites, il n'a pas été en mesure d'atteindre les objectifs de la vérification et d'effectuer celle-ci dans les délais escomptés. Le ministère estimait qu'il avait communiqué l'information conformément aux protocoles du gouvernement[3].

Audiences du Comité

Des protocoles normalisés ont été suivis, selon le personnel du ministère. Celui-ci n'avait nullement l'intention de retarder la présentation de l'information ou de dissimuler cette dernière. Les retards non intentionnels s'expliquaient par des processus internes et par l'ampleur des demandes. Le ministère a donné l'assurance au vérificateur qu'il s'acquittera mieux de cette tâche à l'avenir. Il a modifié et rationalisé des processus afin que la suite donnée aux demandes soit dorénavant plus rapide et plus complète[4]. En outre, c'était la première vérification des programmes de sciences et de technologie. Une autre complication tenait au fait que les programmes venaient de passer d'un ministère à un autre[5].

3. Conclusions globales de la vérification

Étant donné les restrictions quant à l'accès à l'information mentionnées plus haut, le vérificateur ne peut pas affirmer avec certitude que la vérification a permis de dégager toutes les questions qui méritent d'être signalées à l'Assemblée législative. L'examen des dépenses du ministère en matière de sciences et de technologie, dépenses qui se sont élevées à 1,3 milliard de dollars pour la période du 1er avril 1998 au 31 mars 2003, a cependant permis d'établir un certain nombre de points fort inquiétants. Un de ceux-ci a trait au fait que le ministère s'était engagé à dépenser une somme de 4,3 milliards de dollars sans disposer d'un plan stratégique global qui aurait permis d'établir des paramètres et des politiques cohérentes pour les

programmes existants ou qui aurait pu orienter l'élaboration de nouveaux programmes visant l'atteinte des objectifs : favoriser l'innovation, la croissance économique et la création d'emplois[6].

4. CONFORMITÉ AUX POLITIQUES DU GOUVERNEMENT ET DU MINISTÈRE

4.1 Gouvernance et responsabilité

Fonds ontarien pour l'innovation

Le Fonds ontarien pour l'innovation (le Fonds) a été créé en mars 1999. Il visait à contribuer à supporter les coûts des immobilisations de la recherche effectuée au sein des universités, des collèges, des hôpitaux et des établissements de recherche. Il visait à égaler les subventions de la Fondation canadienne pour l'innovation ainsi qu'à compléter l'activité du Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement, qui finançait les frais de fonctionnement de la recherche. Un conseil d'administration a été nommé afin de superviser le Fonds. Une filiale, l'Innovation Institute of Ontario (IIO), a été mise sur pied en 2000 pour administrer les subventions consenties aux établissements de recherche. Le ministère s'est engagé à verser au Fonds plus de 1 milliard de dollars. Au 31 mars 2003, 750 millions de dollars lui avaient été remis. Le Fonds disposait d'une somme de plus de 500 millions de dollars au 31 mars 2002*.

Le Fonds a été créé en vertu d'un accord conclu entre l'ancien ministère de l'Énergie, des Sciences et de la Technologie, et une société du secteur privé qui était désignée à titre d'administrateur. Contrairement aux directives du gouvernement en matière de diversification des modes de prestation des services, aucune présentation n'a été faite au Cabinet et aucune analyse de rentabilisation n'a été produite pour justifier la création du Fonds. De plus, contrairement à la directive sur la responsabilité en matière de paiements de transfert, le ministère n'a pas conclu d'entente avec le Fonds dans le but de définir les exigences provinciales ou de préciser de quelle façon le Fonds serait tenu responsable de son utilisation des fonds publics.

Malgré les exigences à cet égard, le ministère ne reçoit pratiquement aucune information du Fonds. Il ne dispose pas du processus de contrôle obligatoire pour garantir le respect de l'accord. Le Fonds n'est pas tenu de faire rapport au ministère ou, par son entremise, à l'Assemblée législative. Son premier rapport annuel n'a été publié que trois ans après sa mise sur pied.

Le lieutenant-gouverneur en conseil nomme trois des sept membres du conseil d'administration du Fonds, dont aucun ne fait partie du personnel du ministère. À l'époque de la vérification, aucun remplaçant n'avait été nommé pour des postes de membres nommés par le gouvernement dont le mandat avait expiré, un en mai 2001 et un autre en mai 2002. (À part les membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, deux membres sont nommés par le Conseil des universités de l'Ontario et un

* Au 17 février 2004, le Fonds s'était engagé à verser 708 millions de dollars à plus de 1 000 projets dans 45 établissements à l'échelle de la province. Voir Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 38e parlement, 1re session (le 17 février 2004) : P-142.

chacun par l'Association des hôpitaux de l'Ontario et par l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie[7].)

Le vérificateur est arrivé à la conclusion que ni l'Assemblée législative ni le ministère n'avaient un droit de regard sur les dépenses des deniers publics par le Fonds. Il a recommandé au ministère de négocier une entente avec le Fonds afin d'établir des arrangements adéquats en matière de gouvernance et de responsabilité; de mettre en oeuvre des méthodes consistant à se procurer et à examiner périodiquement des renseignements sur l'admissibilité des bénéficiaires et sur les résultats constants; de mettre en oeuvre des méthodes servant à déterminer les points de non-conformité et de prendre des mesures correctrices au besoin; et de s'assurer que toutes les nominations par le gouvernement au conseil d'administration sont à jour[8].

Audiences du Comité

Il a été reconnu que le rapport du vérificateur a permis d'aborder de front les préoccupations qui concernent, d'une part, l'absence de dépendance du Fonds et, d'autre part, les restrictions que l'accord régissant le Fonds impose à la capacité du ministère à collaborer directement avec le Fonds. Les membres du Comité ont appris que, pour les questions de responsabilité, le conseil d'administration du Fonds avait décidé d'adopter les mêmes processus que les organismes bénéficiaires de paiements de transfert. Le conseil d'administration s'était engagé à déposer des états financiers annuels* et des rapports annuels à l'Assemblée législative, à comparaître devant des comités législatifs, et à permettre au vérificateur de prendre connaissance des dossiers. À l'époque des audiences, le ministère s'occupait d'élaborer un cadre de responsabilité afin de régulariser ces dispositions. Il s'était donné jusqu'en juillet 2004 pour terminer cette opération. Le cadre figurera dans un protocole d'entente intervenu entre le conseil d'administration du Fonds et le ministère. (Un mois après les audiences, le ministère a précisé, dans une lettre adressée au Comité, qu'un protocole d'entente avec le Fonds devait être « exécuté » à la fin de mai 2004 et non en juillet[9].)

Le ministère était en train de rédiger les documents nécessaires pour confirmer trois nouvelles nominations au conseil d'administration par décret du gouvernement[10].

Fonds, parrain et conseil d'administration

Le Fonds a été établi au moyen d'un accord conclu avec une institution financière, l'administrateur. Le premier administrateur était la Société Trust Royal. L'accord contient une disposition sur le changement d'administrateur. Le personnel du ministère était cependant incapable de dire quelle institution financière s'acquittait maintenant de cette fonction. L'administrateur est le dépositaire de l'actif du Fonds et distribue cet argent selon les instructions du conseil d'administration.

Le gouvernement est le parrain du Fonds, mais son rôle se limite à la capacité à nommer trois membres du conseil d'administration. Le parrain n'a aucun lien avec le Fonds.

---

* Le personnel du ministère croyait que ces états étaient destinés au Fonds et non à chaque projet. Voir le Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-162.

À l'époque de la vérification, deux des trois postes de membres du conseil d'administration nommés par le gouvernement étaient vacants. Pendant sa présentation au Comité, le personnel du ministère a souligné que des documents étaient en voie d'élaboration pour confirmer trois nouvelles nominations du gouvernement. Interrogé sur la durée pendant laquelle les postes avaient été vacants, le personnel du ministère a répondu que l'un ou l'autre aurait pu rester vacant pendant même deux ou trois ans. Le fait de ne pas prolonger les mandats ou de ne pas remplacer les titulaires de ces postes n'a pas eu pour conséquence de gêner le fonctionnement du conseil d'administration. L'accord régissant le Fonds stipule en effet que les membres du conseil d'administration doivent remplir les obligations liées aux postes vacants jusqu'à la nomination des successeurs[11].

Le personnel du ministère croyait que les personnes nommées par le gouvernement au conseil d'administration avaient le statut de sous-ministre. Malgré l'absence de documents officiels sur les liens hiérarchiques, le personnel du ministère supposait que les personnes nommées avaient l'obligation générale de rendre compte au gouvernement[12].

Choix de la structure et responsabilité

Le personnel du ministère a refusé d'émettre des hypothèses sur les raisons qui ont motivé le choix de la structure actuelle du Fonds. Il a cependant admis que l'absence de liens de dépendance de la Fondation canadienne pour l'innovation a pesé sur ce choix. (Contrairement au Fonds, cette dernière a été créée par une loi.) Comme l'un des premiers objectifs du Fonds était d'égaler les subventions attribuées par la Fondation canadienne pour l'innovation aux établissements ontariens, l'existence d'une structure opérationnelle semblable permettrait de faciliter ce processus[13]. Selon le personnel du ministère, le choix de la structure était un moyen accepté et approprié de financer une infrastructure de recherche-développement. Cette structure laissait également une marge de manoeuvre susceptible de favoriser l'établissement de partenariats à long terme[14].

Aucune présentation n'a été faite au Cabinet et aucune analyse de rentabilisation n'a été produite parce que le gouvernement voulait bénéficier sans tarder des subventions octroyées par la Fondation canadienne pour l'innovation. L'argent de ces subventions est distribué dans tout le pays au moyen d'appels d'offres périodiques. Si un établissement est incapable d'obtenir un financement de son gouvernement provincial, il risque de ne pas recevoir de subvention de la Fondation canadienne pour l'innovation[15].

Le personnel du ministère n'était pas au courant d'un projet portant sur un engagement de financement semblable qui aurait été adopté sans présentation au Cabinet. Il a cependant nuancé sa réponse en affirmant que cela aurait pu se produire[16].

À l'intérieur de la structure choisie, le personnel du ministère a pu confirmer que le Fonds suivait des processus d'examen rigoureux par des spécialistes externes lors de l'évaluation des demandes de subvention. (De nombreux projets auraient déjà fait l'objet du processus d'examen par des spécialistes externes suivi par la Fondation

canadienne pour l'innovation.) Des rapports étaient publiés régulièrement sur le site Web du Fonds. Grâce à la relation de travail sans caractère formel qui s'était établie avec le temps entre le Fonds et le ministère, celui-ci restait au courant des activités du Fonds, surtout en ce qui concerne les autres programmes de sciences et de technologie gérés par le ministère[17].

En ce qui concerne le moment où les mécanismes de responsabilité seraient en place, le personnel du ministère a affirmé qu'un processus avait commencé à être élaboré il y a deux ou trois mois. Il espérait ne pas avoir à comparaître de nouveau devant le Comité à propos du Fonds après qu'une mention avait été faite du rapport de 2002 du Comité, *Ontario Innovation Trust*[18]. Lorsque le Comité lui a demandé s'il procéderait différemment dans un cas semblable à l'avenir, le personnel du ministère a répondu que plusieurs options seraient présentées, dont une concernerait un fonds[19].

Mouvement des fonds

Le Fonds a une durée de dix ans. Le gouvernement a augmenté son engagement financier initial par une annonce dans un budget subséquent. En outre, le budget de 2002 annonçait que les sommes destinées au Fonds seraient majorées de 300 millions de dollars. (À l'époque des audiences, cette hausse de 300 millions de dollars devait encore être confirmée.) Les intérêts produits par le Fonds peuvent également être utilisés pour le financement de projets.

Le Fonds gère des projets approuvés jusqu'à leur exécution finale. Comme la plupart concernent des immobilisations, les dépenses peuvent s'étaler sur plusieurs années. Selon le personnel du ministère, tous les engagements resteraient bien à l'intérieur de la limite des dix ans du Fonds. Interrogé sur la possibilité de voir les demandes dépasser l'offre, il estimait que cela pourrait se présenter d'ici avril 2005 sur le plan des demandes par rapport aux fonds disponibles.

Dans le cas de l'échec d'un projet approuvé pendant la durée du Fonds, le financement reste à l'actif de ce dernier ou lui est retourné. À la fin de la période de dix ans, l'administrateur distribue aux bénéficiaires du Fonds tout argent qui reste à l'actif de ce dernier[20].

En réponse à une demande du Comité, le ministère a plus tard présenté un barème des paiements faits à la Fondation canadienne pour l'innovation[21].

Date des paiements	**Montant ($)**
31 mars 1999	10 000
30 avril 1999	249 990 000
26 mai 2000	500 000 000
Total	750 000 000

Au même moment, le Comité a appris que le Fonds avait rapporté 90 millions de dollars en intérêts (moins les frais généraux et administratifs) au 31 décembre 2003[22].

Recommandations du Comité

L'objectif du Fonds ontarien pour l'innovation (le Fonds) est louable et peut apporter de grands avantages à la province dans son ensemble. Le conseil d'administration du Fonds a donné une réponse positive aux questions de responsabilité soulevées par le vérificateur, mais le Comité se préoccupe des précédents que la mise sur pied de ce Fonds aurait pu créer.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

1. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit tenir dûment compte des répercussions en matière de contrôle, de conformité et de gouvernance avant de créer d'autres organismes comme le Fonds ontarien pour l'innovation.

2. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter un rapport sur les mesures de responsabilité figurant dans le protocole d'entente qu'il a conclu avec le Fonds ontarien pour l'innovation.

Le Comité demande au ministère de transmettre à la Greffière du Comité une réponse par écrit dans les 30 jours qui suivent le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement

Le Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement (Fonds d'encouragement) a été mis sur pied en 1997 à titre de programme de dix ans destiné à promouvoir la recherche représentant un intérêt pour le secteur privé ainsi qu'à encourager la collaboration entre ce secteur et les établissements de recherche. Il visait en outre à ce que l'Ontario soit mieux en mesure d'attirer des chercheurs dans la province, et de les conserver, de même que d'aider les universités à faire concurrence en vue de l'obtention de fonds fédéraux. En mars 2003, plus de 100 projets avaient été approuvés, pour un engagement ministériel total de 435 millions de dollars. En outre, les établissements de recherche parrains et des sociétés du secteur privé avaient pris des engagements de financement de l'ordre de 437 millions et de 510 millions de dollars respectivement. Un conseil d'administration du Fonds d'encouragement a été créé comme organe indépendant chargé de donner des conseils et de formuler des recommandations au gouvernement au sujet de propositions de recherche et de développement. Le gouvernement était représenté au sein du conseil par cinq ministères. Une présentation faite au Cabinet en 1997 établissait l'ancien ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme à titre de ministère chargé de l'administration du Fonds d'encouragement et responsable devant l'Assemblée législative. Les ministères et le conseil ont conclu un protocole d'entente (PE) en août 1999. Ce PE devait être officiellement passé en revue tous les deux ans. Le premier examen du PE n'avait pas encore été réalisé en mars 2003, même si des changements importants avaient été apportés au Fonds d'encouragement (notamment la délégation de certaines responsabilités à l'Innovation Institute of Ontario - IIO).

Le PE permet au président du conseil d'administration de nommer des comités consultatifs spéciaux qui contribuent à évaluer des propositions. Un groupe d'examen non médical et un groupe d'examen médical avaient été mis sur pied à l'époque de la vérification, mais ni l'un ni l'autre n'avait un mandat qui précisait son rôle et ses responsabilités. De plus, le PE n'établit pas d'objectifs de rendement et n'indique pas de ministère responsable.

Le vérificateur a recommandé au ministère de mettre à jour le PE conclu entre le Fonds d'encouragement et les ministères, afin de préciser les responsabilités du conseil d'administration du Fonds d'encouragement et des comités consultatifs spéciaux, ainsi que pour tenir compte des objectifs actuels du programme et des mesures de rendement adéquates; et de s'assurer que la responsabilité principale et directe en matière de contrôle du Fonds d'encouragement incombe à un ministère responsable[23].

Audiences du Comité

Dans ses préoccupations, le vérificateur avait donné des indications claires sur le renforcement des processus de responsabilité du programme du Fonds d'encouragement. L'engagement du gouvernement de près de 480 millions de dollars avait permis une participation de 1,2 milliard de dollars en provenance des établissements de recherche et de leurs partenaires commerciaux.

L'IIO, dans le cadre d'un contrat conclu avec le ministère, assure les fonctions administratives du Fonds d'encouragement. Il collabore avec le conseil d'administration de ce dernier afin de mettre à jour le PE initialement signé le 2 mars 1998 par les cinq ministères ayant participé à la création du Fonds d'encouragement (actuellement quatre ministères, en raison du réalignement des sciences et de la technologie).

Le cadre du nouveau PE a été créé en décembre 2003, et une version perfectionnée a été présentée sous forme d'ébauche. Dans celle-ci, le ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme sera désigné comme responsable de la gestion du programme. Il donnera des précisions sur les objectifs du programme et fixera les rôles et responsabilités des parties au PE, du ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme et du conseil d'administration. L'élaboration du nouveau PE devait être terminée vers la fin de 2003-2004. Certaines de ses dispositions étaient déjà mises en application[24].

4.2 Sélection des projets

Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement
L'IIO administre le Fonds d'encouragement depuis novembre 2000. Il passe en revue et analyse les propositions concernant les demandes de subvention afin de s'assurer que les documents présentés sont complets et que les propositions respectent les critères d'admissibilité. En outre, il prépare un résumé des projets à l'intention du conseil d'administration. En collaboration avec le conseil d'administration, il détermine les propositions qui exigent une évaluation par des spécialistes. Après l'examen des propositions par les groupes de spécialistes, il résume leurs

recommandations et les fait parvenir au conseil d'administration. Les recommandations du conseil d'administration sont transmises aux cinq ministres afin qu'ils donnent une approbation définitive.

Le personnel du vérificateur a examiné le processus de sélection et a constaté qu'aucune méthode n'était prévue pour s'assurer que seuls des projets admissibles étaient retenus et que le processus était équitable et transparent.

Le vérificateur a recommandé au ministère d'exiger de l'IIO qu'il conserve tous les documents pertinents; de mettre en oeuvre des méthodes consistant à vérifier périodiquement l'admissibilité et à veiller à ce que toute exception, quant aux critères d'admissibilité du programme, soit correctement justifiée; de faire en sorte que tous les ministres soient mis au courant des recommandations du conseil d'administration ou, s'il y a lieu, d'obtenir une délégation de pouvoirs à l'intention du ministre de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation, afin que celui-ci puisse approuver les projets à financer pour le compte de tous les ministres qui font partie de l'entente; et de s'assurer que les demandes de fonds pour la recherche sont examinées dans les délais précisés et que des recommandations sont transmises aux ministres correspondants dans des délais corrects[25].

Audiences du Comité

Le ministère collaborait avec l'IIO afin de régler les questions soulevées par le vérificateur et s'attendait à mener à bien ce travail d'ici la fin de mars 2004[26].

Fonds innovation-recherche de l'Ontario

Le Fonds innovation-recherche de l'Ontario (Fonds innovation-recherche) a été lancé en 2000 afin d'offrir des fonds pour les établissements qui effectuent une recherche parrainée par le gouvernement de l'Ontario. Il contribue à supporter les frais généraux de projets admissibles à raison de 40 % des coûts directs. Ce taux est abaissé si un appui est reçu d'autres ministères concernant les frais généraux. En 2001-2002, 218 projets ont bénéficié d'un financement. Au cours de ses deux premières années d'existence, le Fonds innovation-recherche devait dépenser 30 millions de dollars par année. Si le financement total des frais généraux dépassait ce montant, il devait réduire les fonds consentis à chaque bénéficiaire de sorte que les paiements totaux de l'année ne soient pas supérieurs à 30 millions de dollars.

Les établissements désignés à titre d'établissements de recherche admissibles dans un bulletin fiscal provincial sont estimés admissibles pour un financement. Les établissements non mentionnés dans le bulletin peuvent demander une évaluation de leur admissibilité. La vérification a permis de constater que le ministère ne disposait pas de documents pour indiquer le processus employé pour approuver l'admissibilité de 41 nouveaux bénéficiaires non mentionnés dans le bulletin. Ces bénéficiaires ont reçu 8,7 millions de dollars en 2001-2002.

L'admissibilité est également tributaire d'une lettre de confirmation signée par le ministère responsable qui a versé les fonds de recherche initiaux. Le montant de la subvention initiale qui sert à supporter les coûts directs est utilisé pour calculer la

subvention qui couvre les frais généraux. Les lettres de confirmation ne figuraient pas au dossier d'un certain nombre de projets, ce qui signifie que le ministère ne disposait pas toujours d'indications concrètes et suffisantes concernant les montants utilisés pour calculer les subventions.

Les subventions servent à rembourser les frais généraux de l'exercice précédent. Les établissements doivent présenter un rapport sur le rendement qui décrit l'emploi de la subvention au cours de l'exercice pendant lequel elle a été reçue. Le vérificateur a souligné dans son rapport que cette exigence quant à la présentation de rapports n'atteignait pas le but escompté.

Aucun délai n'est fixé pour la présentation, par les bénéficiaires admissibles, de demandes de financement. En conséquence, ces présentations peuvent être reçues après que tous les fonds annuels ont été accordés, et les présentations faites en retard entraînent des versements au cours des exercices subséquents. En 2000-2001 et 2001-2002, aucune modification n'a été apportée aux montants versés aux autres bénéficiaires, ce qui a entraîné un trop-payé ou des paiements supérieurs à 30 millions de dollars au cours de chaque exercice.

Le vérificateur a recommandé au ministère de s'assurer que tous les nouveaux bénéficiaires respectent les exigences d'admissibilité du programme; de s'assurer que les lettres de confirmation signées sont versées au dossier et indiquent le montant des subventions versées par d'autres ministères aux bénéficiaires admissibles; de mettre en oeuvre des méthodes servant à vérifier si le montant des subventions est calculé correctement; et d'établir un délai pour les présentations et pour l'établissement définitif des paiements effectués en vertu du programme[27].

Audiences du Comité

Le fonds annuel, qui s'établit actuellement à 32 millions de dollars, a été créé après la publication, en 1999, du rapport *Growing Ontario's Innovation System: The Strategic Role of University Research*. L'auteure du rapport recommandait notamment la création, par le gouvernement, d'un fonds d'innovation pour la recherche qui prendrait en charge les coûts indirects engagés par les universités pour l'augmentation de leur capacité de recherche.

Selon le personnel du ministère, la mise en oeuvre des recommandations portant sur l'administration du programme est terminée, à l'exception d'une seule activité qui est aux derniers stades de sa modification. Parmi les recommandations déjà adoptées, notons la conservation des lettres de confirmation, la meilleure vérification des montants des subventions et la fixation de dates limites pour la confirmation de l'information par les ministères et par les établissements participants, avec les paiements.

Le ministère était sur le point de terminer un guide des procédures administratives qui lui permettrait de documenter les processus internes et les modalités de paiement des subventions du Fonds innovation-recherche. Ce guide devait être terminé en mars 2004 avec un texte en langage clair pour les besoins généraux[28].

Bourses du premier ministre pour l'excellence en recherche
Le programme des Bourses du premier ministre pour l'excellence en recherche (BPMER) a été établi en 1998 pour attirer et conserver des étudiants diplômés et des chercheurs. Les bourses sont attribuées par voie de concours et payées aux établissements des chercheurs principaux. Un conseil consultatif volontaire examine toutes les demandes et formule des recommandations à l'intention du ministre. Chaque bénéficiaire a droit à un montant maximal de 100 000 $. Des fonds supplémentaires de 50 % doivent être fournis par un établissement de recherche ou un partenaire du secteur privé. Au 31 mars 2003, environ 45 millions de dollars avaient été accordés à 438 bénéficiaires.

Les éventuels bénéficiaires d'une subvention doivent présenter une demande normalisée, une lettre de référence et des lettres garantissant une contribution correspondante de 50 % du secteur privé. Les demandes sont réparties à des équipes de deux membres du conseil d'administration en vue d'un examen. Tout le conseil d'administration examine dix demandes recommandées par chaque équipe de deux membres. (Le président du conseil d'administration passe en revue toutes les demandes.) Les demandes complexes peuvent également faire l'objet d'un examen par des spécialistes externes. Les fiches de résultats et les notes sont transmises au ministère, qui résume ces fiches et prépare une liste abrégée de candidats. Le conseil d'administration se penche sur la liste et fait parvenir ses recommandations au ministre pour approbation.

La vérification a permis de constater que le ministère n'avait pas conservé suffisamment de documents pour appuyer les décisions quant à la sélection. Par conséquent, il était impossible de déterminer si les candidats les plus prometteurs avaient été recommandés pour les bourses.

La Direction des services de vérification interne du ministère a examiné la situation des bénéficiaires d'une subvention après la première série de concours et a constaté que le processus de sélection et les critères du programme étaient imprécis. Le personnel du vérificateur a passé en revue les concours les plus récents et a remarqué que les critères d'évaluation, le processus de notation et les facteurs de pondération de chaque critère n'étaient toujours pas clairs. Par conséquent, rien ne garantissait que les critères de notation étaient comparables pour toutes les propositions. Le processus d'évaluation présentait d'autres incohérences, comme un système de notation différent pour les nouveaux chercheurs.

Le vérificateur a recommandé au ministère de veiller à ce que tous les documents servant à la sélection, dont les propositions, les fiches de résultats individuelles, les fiches de résultats sommaires et les recommandations écrites, soient conservés dans le dossier pendant une période précise; que l'exactitude de toutes les fiches de résultats individuelles et sommaires soient vérifiée; et que le processus de sélection et les critères d'évaluation soient communiqués clairement aux éventuels candidats et appliqués de manière uniforme[29].

Audiences du Comité

Le ministère était en train de donner suite aux recommandations présentées par le vérificateur en ce qui concerne les procédures administratives visant la conservation des documents pendant le processus de sélection pour des bourses. Il révisait également l'information du programme pour que tous les candidats éventuels soient informés pleinement des critères et des procédures d'évaluation et de sélection, et de leur transparence. Le personnel du ministère s'était réuni en janvier 2004 avec le conseil consultatif des BPMER et s'était engagé à collaborer de près avec celui-ci pour la mise en oeuvre du programme conformément aux procédures révisées[30].

L'une des conclusions du rapport du vérificateur concernait le fait que, pour un concours, les notes globales indiquées dans les fiches de résultats individuelles des examinateurs ne concordaient pas avec les notes de la fiche de résultats sommaires du ministère. Les notes de la fiche de résultats sommaires ne correspondaient pas avec celles qui figuraient dans le résumé des fiches de résultats utilisé pour la liste abrégée des candidats recommandés pour une bourse[31]. Il a été signalé au Comité que les candidats aux BPMER provenaient d'horizons très divers. Il se peut que, pendant la première étape de l'examen des demandes, la pondération soit modifiée après l'évaluation des mérites de chaque initiative. L'agent des programmes des BPMER avait donné l'assurance au personnel du ministère qui était présent lors des audiences que les processus administratifs étaient devenus beaucoup plus rigoureux[32].

Recommandation du Comité

Le Comité recommande ce qui suit :

> **3. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter, au Comité, un rapport sur les progrès qu'il a réalisés afin d'améliorer le processus de sélection employé pour les Bourses du premier ministre pour l'excellence en recherche.**
>
> **Le Comité demande au ministère de transmettre à la Greffière du Comité une réponse par écrit dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

Programme de la Médaille de platine du premier ministre pour l'excellence en recherche

Le Programme de la Médaille de platine du premier ministre pour l'excellence en recherche (Programme de la Médaille de platine) a été créé en 2001 pour conserver dans la province les chercheurs supérieurs de valeur. Il s'adresse aux chercheurs qui sont à mi-carrière, qui ont une réputation internationale et qui ont accompli de nombreux travaux de recherche. Il est prévu que le programme coûtera 10 millions de dollars sur six ans. Le prix comporte une médaille, une citation et 1 million de dollars devant servir à appuyer la recherche du bénéficiaire effectuée dans un établissement de recherche admissible.

La responsabilité de la supervision du programme a été attribuée au conseil consultatif des BPMER. Une présentation au Cabinet faite en 2001 indiquait que le

ministère comptait modifier le PE qu'il avait conclu avec le conseil d'administration afin de préciser les paramètres du programme, le mandat du conseil et les mesures du rendement. Au 31 mars 2003, aucun changement n'avait été apporté au PE.

Les éventuels bénéficiaires sont désignés par leurs collègues. Un sous-comité de sélection est établi, dont les membres proviennent du conseil des BPMER et du Conseil ontarien des sciences et de l'innovation. Il effectue une évaluation initiale afin de dresser une courte liste de sept candidats, qui est transmise à six examinateurs internationaux. Le conseil des BPMER examine les évaluations des examinateurs et recommande deux candidats au ministre. Au moment de la vérification, les deux premiers bénéficiaires du prix avaient été annoncés, mais aucun paiement n'avait encore été fait. Un processus de sélection équitable et transparent est essentiel pour ce genre de programme. Parmi les lacunes du processus que la vérification a permis de révéler, signalons des fiches de résultats incomplètes ou manquantes, des trousses de mise en candidature sans date, et des documents inadéquats pour justifier la sélection de sept candidats de la liste restreinte.

Le vérificateur a recommandé au ministère de mettre à jour le PE de concert avec le conseil consultatif afin de tenir compte de la responsabilité du conseil quant au programme; et de conserver tous les documents nécessaires pour justifier correctement l'admissibilité et la sélection de chaque bénéficiaire de la Médaille de platine du premier ministre pour l'excellence en recherche[33].

Audiences du Comité

Le ministère était en train de mettre à jour le PE conclu avec le conseil consultatif des BPMER afin de faire ressortir les responsabilités du conseil en ce qui concerne la Médaille de platine du premier ministre. Il a affirmé sa détermination de mettre en place, avant le prochain concours pour la Médaille de platine du premier ministre, de nouvelles politiques et procédures administratives, stipulant notamment le respect rigoureux des délais, la transparence de l'examen des nominations et de la sélection des bourses, et un barème optimisé de conservation des documents[34].

4.3 Surveillance des programmes

Subventions du Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement
La directive en matière de responsabilité quant aux paiements de transfert précise que les gestionnaires de programme doivent obtenir des renseignements sur l'admissibilité et le rendement des bénéficiaires et examiner cette information. Ils doivent également s'assurer que tous les rapports nécessaires sont reçus au bon moment, et examinés et analysés dans les meilleurs délais. La directive sur la responsabilité précise que l'obligation de répondre des résultats et d'exécuter des responsabilités ne peut pas être déléguée à d'autres parties.

Le Fonds d'encouragement exige que les établissements de recherche présentent des demandes de versement trimestrielles, des rapports d'étape annuels, des rapports vérifiés à différents stades ainsi qu'un rapport final après l'achèvement du projet. Les rapports exigés doivent être présentés à l'IIO, qui administre le Fonds d'encouragement.

La vérification portait sur un examen de ce processus de surveillance et a permis de révéler un certain nombre d'incohérences. L'IIO administrait environ 60 projets qui, selon les indications, étaient en cours. Toutefois, près de la moitié de ces projets n'avaient pas reçu de fonds pendant plus de six mois. D'après un échantillon des projets actifs, la vérification a permis de constater qu'environ 10 % des projets seulement avaient présenté à temps leur rapport annuel exigé. Il n'y avait pas de politique globale précisant à quel moment les rapports vérifiés étaient exigés. Trois projets seulement sur les 15 projets achevés avaient présenté un rapport final en temps opportun. Les 12 autres avaient été présentés en retard ou étaient toujours en attente.

Le vérificateur a recommandé au ministère d'examiner tous les projets qui n'ont pas reçu de paiements du Fonds d'encouragement au cours des six mois précédents, afin de déterminer s'ils sont toujours admissibles, et de mettre en oeuvre un processus permanent servant à établir les projets qui sont dans cette situation et à faire un suivi à ce sujet; d'établir une politique globale au sujet du moment auquel les rapports vérifiés sont exigés, de mettre en oeuvre des lignes directrices claires sur la forme et le contenu de ces rapports et de veiller à ce que les rapports de projet trimestriels, annuels, vérifiés et finaux soient reçus au moment demandé; et d'examiner et d'analyser, au moment opportun, tous les rapports reçus, afin de vérifier si les projets sont toujours admissibles, de déterminer si les jalons fixés ont été atteints et d'établir si le rendement a éte satisfaisant[35].

Audiences du Comité

Le ministère collaborait avec l'IIO afin de mettre à jour des politiques et procédures pour la présentation des rapports sur les finances et le programme et pour la prise des mesures correctives nécessaires. À titre d'exemple, il assurait la mise en oeuvre d'un rapport trimestriel qu'il avait reçu pour les projets du Fonds d'encouragement n'ayant pas bénéficié de subventions depuis six mois en raison des retards survenus dans la mise en application de ces projets. Il prenait des mesures d'atténuation pour s'attaquer aux retards excessifs survenus dans la mise en application des projets[36].

Parmi les autres initiatives élaborées de concert avec l'IIO, signalons l'adoption de rapports détaillés sur les projets où figureront les titres, les descriptions, les informations à communiquer et les délais à respecter pour la présentation des rapports. Les procédures administratives à suivre seront mieux définies au début du cycle du projet.

Le fait que le gouvernement est passé de la méthode de la comptabilité de caisse modifiée à la méthode de la comptabilité d'exercice entraînera des obligations différentes pour le ministère comme gestionnaire du programme en ce qui concerne les mouvements de fonds vers les projets*. En raison des nouvelles dispositions

* Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les comptes enregistrent une opération au cours de l'année où la province assume l'obligation légale de faire un paiement à un tiers, ou le tiers assume l'obligation de faire un paiement à la province. Cette règle s'applique, peu importe que l'opération soit effectivement achevée à la fin de l'exercice. Au lieu d'attendre jusqu'à ce que tous les flux de trésorerie soient terminés, les comptables de la province feront dorénavant une *estimation* de ce que représenteront les flux à la fin de l'exercice. C'est l'un des éléments de la comptabilité d'exercice. Voir Ontario, ministère des Finances, *Financial Report 1994* (Toronto: Le ministère, octobre 1994), p. 4.

contractuelles résultant de cette transformation, il devra prêter une plus grande attention aux dates limites et aux documents à produire pour que les budgets des projets puissent être gérés dans les délais plus serrés[37].

Recommandation du Comité

Le Comité recommande ce qui suit :

> **4. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter un rapport sur les efforts que lui et l'Innovation Institute of Ontario déploient en vue de mettre à jour les politiques et procédures applicables aux rapports sur les finances et le programme exigés pour les subventions attribuées dans le cadre du Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement.**
>
> **Le Comité demande au ministère de transmettre à la Greffière du Comité une réponse par écrit dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

Centres d'excellence de l'Ontario

Le programme des Centres d'excellence de l'Ontario (CEO) a été établi en 1987. Il offre à l'industrie un accès aux idées d'avant-garde et aide à les transformer en nouveaux produits et services. On compte quatre centres d'excellence : Materials and Manufacturing Ontario; Communications and Information Technology Ontario; Photonics Research Ontario; et le Centre for Research in Earth and Space Technology. Le financement de ces quatre centres s'élève à environ 33 millions de dollars.

Une somme de plus de 500 millions de dollars a été remise au programme CEO depuis son établissement. Les directives du Conseil de gestion du gouvernement exigent que le ministère mette en oeuvre un processus de surveillance efficace. Dans le cas du programme CEO, cela signifie que chaque centre doit transmettre au ministère des rapports sur le rendement. Les centres doivent présenter des plans d'exploitation annuels, des états financiers vérifiés et des rapports du président.

Lors de l'examen, par le vérificateur, du processus de surveillance, il a été constaté que même si trois des quatre plans pour l'exercice 2002-2003 avaient été présentés en retard, les quatre ont tout de même été présentés et respectaient les exigences principales. Les états financiers vérifiés ont été reçus des quatre centres pour 2001-2002. Aucun des centres n'avait présenté de rapport du président, mais tous les centres avaient présenté des rapports annuels qui contenaient certains des éléments exigés pour le rapport du président. Au moment de la vérification (en mars 2003), aucun des centres n'avait présenté un rapport annuel pour 2000-2001.

Le vérificateur a recommandé au ministère de mettre en oeuvre un processus de suivi de la réception de tous les rapports de surveillance et de faire un suivi rapide au sujet de tout rapport en retard; et d'examiner correctement tous les rapports reçus et de faire concorder l'information des rapports annuels avec celle figurant dans les états

financiers vérifiés, afin de s'assurer que l'information transmise est exacte et complète[38].

Audiences du Comité

Afin d'optimiser l'alignement stratégique des programmes sur les politiques du gouvernement en matière d'économie et d'innovation, le ministère a collaboré avec les centres actuels afin de restructurer la gouvernance du programme CEO en créant un organisme unique – Ontario Centres of Excellence Inc. – qui assurera la gestion des quatre centres actuels.

Dans la version finale de son nouveau contrat des activités du programme COE, le ministère incorporera les recommandations faites par le vérificateur pour que les mesures appropriées en matière de présentation des rapports, de surveillance du programme et de responsabilité soient prises et respectées. Le nouveau contrat devait être prêt pour son exécution à la fin de mars 2004. Après la mise au point définitive du contrat, un système de repérage des rapports sera mis en place et le personnel examinera et analysera les rapports reçus[39].

Bourses du premier ministre pour l'excellence en recherche

Les établissements dont les chercheurs reçoivent des subventions du programme des BPMER doivent présenter au ministre, chaque année, des rapports financiers et des rapports sur le rendement, et ce dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice. Le ministère a la responsabilité de faire le suivi des mesures du rendement et doit regrouper l'information dans un rapport annuel remis au conseil des BPMER en vue d'un examen et d'un envoi au ministre.

Au 1er octobre 2002, un tiers des bénéficiaires des BPMER examinés n'avaient pas transmis les rapports financiers, et plus de la moitié n'avaient pas présenté de rapports sur le rendement pour l'exercice précédent. La plupart des rapports reçus avaient été présentés en retard. Le ministère ne faisait rien pour veiller à ce que tous les rapports exigés soient reçus à temps, et il n'y avait aucune indication d'un suivi adéquat.

Le ministère n'examinait pas adéquatement les rapports financiers présentés, et l'exactitude d'un bon nombre de ces rapports était douteuse. Pour plusieurs des rapports examinés, la valeur cumulative de la contribution de la province, indiquée par les bénéficiaires pour des périodes successives, était supérieure à la contribution provinciale maximale établie en vertu de l'entente de financement. Le ministère n'avait pas cerné ces écarts en vue d'un suivi.

Les établissements bénéficiaires ont la responsabilité de faire un suivi des différentes mesures du rendement et de faire rapport à ce sujet. Le ministère a pour tâche de regrouper l'information sur le rendement et de faire rapport chaque année au sujet des résultats du programme. Outre le fait qu'il n'a pas veillé à ce que tous les rapports sur le rendement exigés soient présentés, le ministère n'a pas regroupé l'information qui a été transmise et il n'a pas fait rapport au conseil des BPMER et au ministre conformément aux exigences.

Le vérificateur a recommandé au ministère de faire en sorte que tous les rapports financiers et sur le rendement soient reçus au moment opportun; de vérifier si les fonds sont dépensés pour les fins prévues, si l'information présentée est exacte et si les objectifs et les jalons des projets sont atteints; et d'analyser et de regrouper l'information sur le rendement transmise par les établissements financiers bénéficiaires, afin d'évaluer les résultats du programme et de communiquer cette information chaque année au conseil du programme ainsi qu'au ministre, conformément aux exigences[40].

Audiences du Comité

Lors d'une réunion tenue en janvier 2004, le conseil des BPMER a examiné les moyens qu'il allait mettre en oeuvre pour donner suite aux recommandations du vérificateur concernant la surveillance de la vérification des fonds et l'analyse des renseignements sur le rendement. Le personnel du ministère, en s'inspirant des observations du conseil des BPMER, était en train de réviser les procédures, qui devaient être mises en oeuvre en mars 2004. Il s'était également engagé à examiner les exigences du programme en matière de présentation de rapports, pour que les fonds soient utilisés conformément aux plans de paiement, que les renseignements soient exacts et que les objectifs et les jalons soient atteints. Il s'occupait également à élaborer un système pour surveiller les réalisations du programme et pour présenter des rapports à ce sujet d'ici mars 2004[41].

Surveillance des éventuels conflits d'intérêts

Le Conseil de gestion a produit deux directives sur les éventuels conflits d'intérêts : une pour les fonctionnaires actuels et anciens (Directive sur les conflits d'intérêts et les restrictions après-emploi pour les fonctionnaires et les agents publics) et une autre pour les personnes nommées par le gouvernement (Directive sur les personnes nommées par le gouvernement).

Le ministère compte sur les membres du monde de la recherche afin que ceux-ci passent en revue les demandes de fonds et participent aux conseils et aux groupes d'examen. De nombreux conseils consultatifs recommandent au ministre les propositions de recherche à financer. Habituellement, les membres des conseils et des groupes d'examen sont peu ou pas rémunérés, mais ils peuvent participer aux propositions de recherche présentées en vue d'un financement, ou encore être actionnaires de sociétés qui s'associent à des chercheurs présentant des propositions. De plus, les personnes nommées peuvent faire partie de plusieurs conseils et groupes d'examen. Le ministère n'a aucune méthode pour surveiller l'émergence d'éventuels conflits d'intérêts.

Les membres des conseils et des groupes d'examen qui ont un intérêt envers une proposition de recherche doivent éviter de participer à toute discussion portant sur cette proposition. Le personnel du vérificateur a passé en revue les procès-verbaux de conseils de plusieurs programmes et avait remarqué que, dans certains cas, les membres du conseil avaient d'eux-mêmes indiqué plusieurs situations d'éventuels conflits d'intérêts et s'étaient retirés des discussions sur les propositions correspondantes. Il a également constaté des cas pour lesquels il aurait fallu indiquer

un conflit d'intérêt. Cependant, les procès-verbaux correspondants ne comprenaient aucune indication selon laquelle un conflit avait été signalé. Le ministère ne disposait pas de renseignements suffisants pour déterminer si tous les conflits avaient été correctement signalés, car il n'exige pas que les personnes nommées aux conseils et les membres des groupes consultatifs divulguent les conflits d'intérêts éventuels ou réels, à leur nomination ou en cas de changement subséquent quant aux circonstances.

Le vérificateur a recommandé au ministère d'élaborer des politiques cohérentes sur les conflits d'intérêts qui s'appliquent à tous les programmes de subventions en sciences et en technologie; de produire des méthodes normalisées servant à surveiller adéquatement les éventuels conflits d'intérêts; et d'informer le ministre responsable de tous les conflits d'intérêts, conformément aux exigences[42].

Audiences du Comité

Le ministère s'est attaché à examiner les conflits d'intérêts pouvant découler de tous ses programmes actuels. Il estimait cependant, comme le vérificateur, que cette opération devait se faire dans des conditions de rigueur systématique accrue.

Pour atteindre cet objectif, il a mis sur pied un comité de travail chargé d'examiner les dispositions actuelles et d'élaborer des politiques cohérentes applicables aux processus décisionnels et consultatifs de tous les programmes de paiements de transfert. Il a donné instruction pour l'élaboration de nouvelles directives à annexer au nouveau PE qui devait être présenté au conseil du Fonds d'encouragement. Entre-temps, une plus grande attention était portée, pendant les réunions du conseil, à la gestion des conflits d'intérêts[43].

Les membres du conseil se trouveraient rarement dans un cas où ils ne signalent pas un conflit d'intérêt. Au contraire, ils respectent méticuleusement cette règle. Comme il existe habituellement un compte rendu officiel des délibérations, le personnel du ministère croyait que le personnel du vérificateur a pu observer des cas qui auraient dû figurer dans un procès-verbal. Il a fait allusion au conseil d'administration du Fonds d'encouragement, soulignant que celui-ci avait adopté des principes de conflits d'intérêts qui auraient pu s'appliquer à une entreprise[44].

Étant donné le nombre restreint d'experts dans certains domaines, il a été considéré normal que des conflits surgissent lors de l'examen des demandes et de l'attribution des fonds. Ces conflits sont déterminés en fonction des intérêts des établissements et des projets de recherche, des investissements personnels ou de la participation dans des partenaires industriels. Lorsqu'on constate qu'une proposition à examiner concerne un membre d'un conseil ou d'un groupe d'examen qui peut y avoir un intérêt, le conflit est signalé et l'intéressé quitte la pièce pour ne revenir qu'après la prise d'une décision.

Les personnes qui participent aux décisions proviennent, dans une très large mesure, d'universités qui font beaucoup de recherche. Près de 50 établissements ont profité des programmes de sciences et de technologie. La plupart des projets sont liés à une demi-douzaine d'établissements, soit des organismes au sein duquel sont choisi les membres des conseils et des groupes d'examen[45].

Après les audiences, le ministère a informé le Comité que sa politique en matière de conflits d'intérêt devait entrer en vigueur à la fin de mai 2004[46].

4.4 Avantages des projets

Droits de propriété intellectuelle

Les droits de propriété intellectuelle consistent en la propriété établie en vertu de la loi découlant d'activités de recherche et universitaires. Le propriétaire de la propriété intellectuelle peut interdire l'utilisation de cette propriété par d'autres personnes, ou transférer ou vendre ce droit. L'un des principaux objectifs du ministère consiste à appuyer la création d'emplois et la croissance économique. Par conséquent, les bénéficiaires de subventions ont la responsabilité d'utiliser la propriété intellectuelle en Ontario ou de concéder une licence de sorte qu'elle soit utilisée dans la province.

Le personnel du vérificateur a passé en revue un certain nombre de programmes afin de déterminer si les découvertes profitaient à la province. Il a constaté que le ministère ne disposait pas de lignes directrices générales protégeant ses intérêts quant aux droits de propriété intellectuelle.

Le vérificateur a recommandé au ministère de garantir le respect des politiques sur les programmes qui portent sur les droits de propriété intellectuelle; d'examiner les politiques en place et d'assurer la cohérence entre les programmes en ce qui concerne les droits de propriété intellectuelle; et d'évaluer officiellement les résultats des différents programmes en ce qui a trait à l'atteinte de leurs objectifs[47].

Audiences du Comité

Le ministère prévoyait d'élaborer des principes uniformes en matière de droits de propriété intellectuelle pour tous les programmes de sciences et de technologie. Un nouveau comité de travail examinera les politiques visant les droits de propriété intellectuelle et déterminera le meilleur moyen d'optimiser les objectifs du ministère, car celui-ci traite avec de multiples établissements de recherche qui, dans ce domaine, ont leurs propres politiques et procédures qui évoluent.

Le ministère adoptera des critères adaptés à l'important débat mondial qui se poursuit sur le rôle que jouent les politiques de droits de propriété intellectuelle dans la commercialisation rapide des découvertes découlant de la recherche. Ces critères serviront à évaluer les résultats obtenus par les programmes à cet égard. Les options retenues pour cette politique seront conformes à celles de programmes semblables appliquées dans les régions du Canada et de l'Amérique du Nord qui livrent concurrence à l'Ontario. La date limite pour mener à bien cette opération est la fin de 2004[48].

Les droits de propriété intellectuelle des initiatives financées par le gouvernement de l'Ontario sont déterminés, en règle générale, par l'établissement bénéficiaire. Selon la méthode traditionnelle, l'établissement est titulaire des droits de propriété intellectuelle, mais il se peut aussi que les droits de propriété intellectuelle

appartiennent surtout au chercheur principal*. Ce dernier phénomène est une tendance internationale : le principal chercheur collabore avec l'établissement pour protéger le rôle de celui-ci dans la rédaction des documents de conférence. En même temps, les droits de propriété intellectuelle sont élaborés et appliqués avec l'aide du service commercial de l'établissement[49].

Comme une bonne partie des capitaux à investir dans la commercialisation initiale des projets ne vient pas de l'Ontario, il arrive que des activités connexes (comme la recherche-développement) soient transférées à l'extérieur de la province. Étant donné que l'investissement fait par le gouvernement vise à faire profiter l'Ontario de ces projets, le personnel du ministère a souligné le besoin d'examiner les moyens à mettre en oeuvre pour conserver les droits de propriété dans la province. Une solution serait de regrouper les activités de développement, qui habituellement nécessitent la construction de réseaux locaux et attirent le savoir-faire, les capitaux et le soutien, empêchant ainsi la fuite des activités[50].

Recommandation du Comité

Le Comité comprend bien que les établissements de recherche de la province ont leurs propres politiques et procédures qui évoluent dans le domaine des droits de propriété intellectuelle. Il estime cependant qu'il incombe à la province de participer à cette évolution, étant donné l'investissement que le gouvernement fait dans les activités de recherche qui se déroulent dans les universités, collèges, hôpitaux et autres établissements de recherche.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

> **5. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter un rapport au Comité sur la création, le mandat et les recommandations du comité de travail qui examine les droits de propriété intellectuelle de tous les établissements de recherche financés par lui. En particulier, il doit présenter un rapport sur les efforts déployés pour conserver ces droits en Ontario.**
>
> **Le Comité demande au ministère de transmettre à la Greffière du Comité une réponse par écrit dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

Soutien de l'industrie

Le personnel du vérificateur a passé en revue les contributions en argent et en nature faites par l'industrie aux projets financés par le ministère. Il a constaté que le ministère n'avait pas garanti le respect, par les bénéficiaires, des exigences du programme en ce qui concerne la participation de l'industrie et n'avait pas établi de politiques cohérentes d'évaluation des contributions en nature.

---

* Le personnel du ministère a signalé au Comité qu'il continue d'examiner en particulier le domaine des projets auxquels participent de multiples établissements. Voir Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-165.

Le vérificateur a recommandé au ministère de vérifier si les lettres de confirmation d'engagement exigées sont reçues avant d'accorder des fonds à un projet de recherche; d'appliquer de manière uniforme les critères concernant le financement proportionnel du programme et la description de la justification de toute exception; et d'élaborer des politiques en vue d'une évaluation indépendante des contributions en nature[51].

Audiences du Comité

Le ministère examine de plus près les contributions faites par le secteur privé dans le cas du Fonds d'encouragement, afin de surveiller et de documenter plus complètement les cotisations versées aux programmes de recherche dans le cadre de partenariats avec ce secteur. Il s'agit de préciser la responsabilité et de mieux documenter le rôle du secteur privé dans le domaine de l'innovation et de la commercialisation fondées sur la recherche.

À cet égard, il élaborera des politiques pour confirmer les contributions et assurer l'exécution d'une évaluation indépendante des contributions en nature ayant une valeur matérielle désignée. Le personnel du ministère s'attendait à ce que cette tâche soit menée à bien à la fin de 2004[52].

Les membres du Comité ont été informés qu'il existait des cas de projets approuvés qui avaient échoué en raison de malentendus quant à la disponibilité de fonds du secteur privé et à la nature d'un partenariat avec ce secteur. Dans ces cas, des mesures de redressement avaient été prises pour qu'une entente soit conclue avec le secteur privé ou pour qu'il soit mis fin au projet[53].

5. Contrôles financiers et administratifs des programmes

5.1 Administration des programmes

À l'époque de la vérification, la Division des sciences et de la technologie avait environ 50 employés. Ses frais d'exploitation directs s'élevaient à environ 7,8 millions de dollars.

Le personnel du vérificateur a passé en revue les contrôles financiers et administratifs de la Division. Il est arrivé à la conclusion que les contrôles des bénéficiaires des paiements de transfert devaient être améliorés. Il a notamment relevé que près de 30 % des projets du Fonds d'encouragement approuvés depuis 1997 (et pour lesquels un versement total de 128 millions de dollars avait été approuvé) étaient inactifs et ne comportaient pas de contrat. Plusieurs programmes avaient fourni des fonds supérieurs aux besoins que les bénéficiaires avaient à l'époque. Des membres du conseil d'administration avaient, sans y être autorisés, engagé une personne chargée de travailler pour le Fonds d'encouragement. Aucun système d'information n'était en place pour aider le personnel du ministère à gérer les programmes de paiements de transfert.

Le vérificateur a recommandé au ministère d'évaluer le bien-fondé constant des différents projets de recherche approuvés qui sont inactifs et, au besoin, de mettre un

terme aux engagements de financement des projets inactifs; de passer en revue les fonds payés d'avance, de sorte que les paiements ne servent qu'à prendre en compte les besoins courants; de préciser les rôles et les responsabilités des membres des conseils consultatifs et des autres personnes qui participent à l'administration des programmes de sciences et de technologie; et de réaliser un système d'information afin d'offrir au personnel du ministère les renseignements dont il a besoin pour superviser efficacement ses programmes de paiement de transfert[54].

Audiences du Comité

Le ministère est en train de resserrer les contrôles financiers et administratifs afin de réaliser des économies pour les programmes. Le nombre et l'ampleur des programmes de sciences et de technologie augmentent considérablement depuis quelques années. Étant donné la multitude de programmes complexes et la nécessité d'y incorporer les recommandations du vérificateur, le ministère a lancé un certain nombre d'initiatives afin d'améliorer la prestation et la surveillance des programmes.

Ainsi, il examine les mandats et mécanismes de prestation des programmes de même que les processus administratifs du Fonds d'encouragement, des BPMER, de la Médaille de platine, du programme CEO et du Fonds innovation-recherche et d'autres programmes de sciences et de technologie. Il élabore des procédures et politiques explicites et transparentes, ainsi qu'une série de documents, dans les domaines des conflits d'intérêts, des droits de propriété intellectuelle et des processus d'évaluation des contributions en nature. Enfin, il examine l'affectation de personnel et l'adoption de solutions technologiques optimisées pour rendre plus efficace la gestion des programmes[55].

5.2 Innovation Institute of Ontario

À l'époque où il a demandé la permission de confier à l'Innovation Institute of Ontario (IIO) toute l'administration du Fonds d'encouragement, le ministère n'a pas effectué une analyse détaillée des différentes possibilités de prestation et n'a pas jugé bon de produire une demande de propositions (DP).

Les paiements versés à l'IIO doivent se fonder sur les coûts réels supportés et être négociés chaque année. La vérification a permis de constater que ni les négociations ni la présentation des plans d'exploitation des budgets annuels ne se faisaient au moment opportun. Le ministère ne recevait pas d'états financiers vérifiés de l'IIO. Le personnel du ministère a examiné des états non vérifiés pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002. Il a constaté que les montants versés à l'IIO pour les salaires et les avantages sociaux en ce qui concerne l'administration du Fonds d'encouragement étaient supérieurs aux salaires indiqués pour la société dans son ensemble lors des deux exercices. En outre, il ne savait pas trop de quelle façon les dépenses étaient gérées par l'IIO et le Fonds ontarien pour l'innovation.

Le vérificateur a recommandé au ministère de déterminer si les avantages escomptés de l'impartition ont été obtenus; d'insister auprès de l'IIO afin que celui-ci transmette le budget et les plans d'exploitation avant le début de chaque exercice, plutôt qu'après la fin de l'exercice; de s'assurer de recevoir les états financiers vérifiés de l'IIO en

vue de l'évaluation de la pertinence des frais réclamés pour l'administration du Fonds d'encouragement; et de s'assurer que la répartition détaillée des prévisions budgétaires concorde avec les catégories de dépenses employées dans les états financiers et de faire un suivi en cas de toute divergence[56].

Audiences du Comité

Le ministère s'est engagé à continuer à améliorer ses relations contractuelles et de travail avec l'IIO[57]. Le Comité a alors posé des questions au personnel du ministère à propos du contrat d'administration intervenu entre l'IIO et le gouvernement. Il a appris que le contrat valait 1,35 million de dollars en 2003-2004. Le montant varie d'une année à l'autre selon les dispositions négociées. Cependant, le contrat est géré par le même groupe depuis sa création.

Une DP doit normalement être produite pour un contrat de cette envergure, mais le gouvernement a opté pour la diversification des modes de prestation des services. L'impartition a été approuvée par le Conseil de gestion du gouvernement dans le cadre d'un processus garantissant l'application de conditions rigoureuses pour la façon dont l'argent devait être dépensé[58].

6. Mesure et rapport de l'efficacité des programmes

6.1 Planification des programmes

Il a été constaté que la Division des sciences et de la technologie ne disposait pas de plan stratégique comportant des buts définis qui l'aiderait à s'acquitter de sa contribution au mandat du ministère, à savoir rehausser la compétitivité des entreprises et la prospérité de l'économie. Un plan stratégique d'ensemble permettrait à la Division d'établir des paramètres et des politiques cohérentes pour les programmes existants et d'orienter la réalisation de nouveaux programmes.

Le vérificateur a recommandé au ministère d'examiner tous les programmes de recherche et de préparer un plan stratégique détaillé précisant des buts et des objectifs spécifiques pour la recherche effectuée dans la province; et de décrire les politiques, notamment les règles concernant les conflits d'intérêts, les critères de sélection des projets et les lignes directrices sur la surveillance, que tous les programmes doivent respecter, peu importe le mode de prestation retenu[59].

Audiences du Comité

Le ministère était en train d'élaborer, pour ses programmes de sciences et de technologie, un plan stratégique plus détaillé dans lequel serait précisé le lien entre les activités de recherche-développement et le mandat global de développement économique à accomplir par le ministère. La nouvelle stratégie serait incorporée dans le processus de la planification stratégique axée sur les résultats que le ministère mettait au point à l'époque des audiences[60].

Un document, rédigé par le ministère et distribué lors des audiences, mentionnait le mois de mars 2005 comme le moment auquel le plan stratégique serait présenté au

gouvernement pour étude. Les politiques applicables aux programmes de sciences et de technologie seraient élaborées à l'avance[61]. Le Comité a demandé au personnel du ministère comment les problèmes en cours seraient réglés entre-temps. Le ministère espérait devancer quelques-unes des dates limites qu'il avait évoquées. Il a également expliqué au Comité que les programmes de sciences et de technologie seraient parmi les premiers sujets que le gouvernement avait l'intention d'examiner dans le cadre de son nouveau programme d'établissement de budgets axés sur les résultats[62].

Après les audiences, le Comité a appris que le ministère se proposait de préparer une première version d'un plan stratégique de sciences et de technologie pour un examen par les intéressés à la fin de juin 2004[63].

6.2 Rapports sur l'efficacité

Le processus de planification des activités du gouvernement exige que le ministère doive faire rapport au Conseil de gestion et publier un plan des activités joint au rapport annuel. Le personnel du vérificateur a examiné le processus de planification des activités suivies par le ministère et a constaté que celui-ci ne vérifiait pas et ne communiquait pas publiquement l'atteinte de ses buts : favoriser l'innovation, la croissance économique et la création d'emplois.

Les programmes comportant une promesse de paiement de transfert qui s'élevait à 10 millions de dollars ou plus ont été examinés par le personnel du vérificateur afin de déterminer s'ils prévoyaient des mesures de rendement précises. Il a constaté que les rapports annuels étaient souvent désuets et que de nombreux programmes n'indiquaient que la liste des subventions, le récit des recherches fructueuses ou les mesures axées sur les activités. Les Centres d'excellence de l'Ontario avaient élaboré le système le plus complet en matière de mesure du rendement et de production de rapports. Même si les mesures faisaient ressortir des résultats plutôt favorables, le vérificateur se préoccupait du fait que le ministère n'avait pas établi d'objectifs ou de repères pour évaluer ces résultats.

L'Indice de l'innovation pour l'Ontario a été publié en 2002 pour évaluer la transition de la province en faveur d'une économie du savoir. Pour cela, il compare l'Ontario à d'autres régions et précise les points qui exigent une amélioration. Le personnel du vérificateur a signalé que les indicateurs utilisés ne permettaient pas de distinguer l'incidence des programmes de la Division.

Le vérificateur a recommandé au ministère d'élaborer des mesures du rendement, des objectifs et des repères qui tiennent compte de ses réalisations et de son apport aux buts globaux consistant à favoriser l'innovation, la croissance économique et la création d'emplois; de réaliser les évaluations nécessaires afin de déterminer si ses initiatives contribuent à l'atteinte de ses buts globaux; et de faire rapport au sujet des résultats véritables concernant ces mesures, en donnant des explications en cas de tout écart important par rapport aux objectifs et aux repères établis[64].

Audiences du Comité

Le ministère s'engage à évaluer la contribution que ses programmes apportent, en Ontario, à l'expansion d'emplois bien rémunérés et de partenariats pouvant soutenir la concurrence mondiale. Aussi s'attache-t-il à améliorer sa responsabilité pour l'emploi des deniers publics. Il évalue non seulement les mesures de rendement dans le cadre de son examen général des programmes de sciences et de technologie, mais il précise et met au point aussi des mesures valables qui permettent de déterminer l'effet véritable de ses initiatives et investissements[65].

Le document distribué par le ministère fait allusion à un examen des mesures de rendement appliquées aux programmes de sciences et de technologie dans plusieurs régions. Les auteurs de cet examen se sont inspirés des tendances mondiales annuelles et des pratiques exemplaires suivies pour favoriser l'innovation, la croissance économique et la création d'emplois[66]. Le Comité a demandé au personnel du ministère dans quelles régions, selon lui, on trouvait ces pratiques exemplaires.

L'État du Massachusetts, par l'entremise de son gouvernement et de ses associations, a porté une attention particulière aux mesures et aux résultats. Le ministère examine actuellement les mesures, les indices de rendement et les initiatives de soutien à la recherche qu'appliquent les établissements et les gouvernements.

Au Royaume-Uni, les programmes de financement de la recherche mettent l'accent sur les mesures et résultats du rendement. Il en est de même pour d'autres activités du gouvernement. Dans un certain nombre d'établissements, l'orientation et la qualité de la recherche ont été façonnées au fil des années par une méthode axée sur les résultats dans les domaines de l'administration et de la gestion des programmes[67].

Recommandation du Comité

Le Comité recommande ce qui suit :

> **6. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter au Comité un rapport sur les progrès réalisés lors de l'examen des mesures de rendement appliquées par plusieurs régions aux programmes de sciences et de technologie, et sur l'élaboration de mesures de rendement pour l'Ontario.**
>
> **Le Comité demande au ministère de transmettre à la Greffière du Comité une réponse par écrit dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

7. Recommandations du Comité

Le Comité demande au ministère du Développement économique et du Commerce de transmettre à la Greffière du Comité une réponse par écrit aux recommandations suivantes dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport, sauf indication contraire dans une recommandation.

1. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit tenir dûment compte des répercussions en matière de contrôle, de conformité et de gouvernance avant de créer d'autres organismes comme le Fonds ontarien pour l'innovation.

2. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter un rapport sur les mesures de responsabilité figurant dans le protocole d'entente qu'il a conclu avec le Fonds ontarien pour l'innovation.

3. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter, au Comité, un rapport sur les progrès qu'il a réalisés afin d'améliorer le processus de sélection employé pour les Bourses du premier ministre pour l'excellence en recherche.

4. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter un rapport sur les efforts que lui et l'Innovation Institute of Ontario déploient en vue de mettre à jour les politiques et procédures applicables aux rapports sur les finances et le programme exigés pour les subventions attribuées dans le cadre du Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement.

5. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter un rapport au Comité sur la création, le mandat et les recommandations du comité de travail qui examine les droits de propriété intellectuelle de tous les établissements de recherche financés par lui. En particulier, il doit présenter un rapport sur les efforts déployés pour conserver ces droits en Ontario.

6. Le ministère du Développement économique et du Commerce doit présenter au Comité un rapport sur les progrès réalisés lors de l'examen des mesures de rendement appliquées par plusieurs régions aux programmes de sciences et de technologie, et sur l'élaboration de mesures de rendement pour l'Ontario.

NOTES

[1] Ontario, Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003* (Toronto : Le Bureau, 2003), p. 177-179.
[2] Idem, p. 179.
[3] Idem, p. 180.
[4] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 38e Parlement, 1re session (le 17 février 2004) : P-141.
[5] Idem, p. P-164.
[6] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 180.
[7] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-151.
[8] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 183-184.
[9] Ontario, ministère du Développement économique et du Commerce, « Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts from Deputy Ministry, Ministry of Economic Development and Trade re Follow up to the Standing Committee on Public Accounts Hearing of February 17, 2004 », le 19 mars 2004.
[10] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-142.
[11] Idem, p. P-150 – P-151.
[12] Idem, p. P-157.
[13] Idem, p. P-150.
[14] Idem, p. P-153.
[15] Idem, p. P-150, P-156 et P-157.
[16] Idem, p. P-150.
[17] Idem, p. P-154.
[18] Idem, p. P-158.
[19] Idem, p. P-155.
[20] Idem, p. P-148, P-150, P-158 et P-160.
[21] Ministère du Développement économique et du Commerce, « Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts », le 19 mars 2004.
[22] Idem. Des intérêts ont été rapportés par des fonds reçus de la province au moyen d'investissements faits par un tiers administrateur selon les instructions du conseil d'administration du Fonds.
[23] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 186.
[24] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-143.
[25] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 187-189.
[26] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-143.
[27] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 189-191.
[28] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-143.
[29] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 192-194.
[30] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-143.
[31] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 181.
[32] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-149.
[33] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 194-196.
[34] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-143.
[35] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 196-199.
[36] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-143.
[37] Idem, p. P-161 – P-162.
[38] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 199-201.
[39] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, pp. P-143 – P-144.
[40] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 201-2002.
[41] Ontario, Ministère du Développement économique et du Commerce, *Ontario Provincial Auditor Annual Report: Science and Technology Programs – Summary of Recommendations and Current Status of MEDT Actions*, présenté au Comité permanent des comptes publics (Toronto : Le ministère, le 13 février 2004), p. 5.
[42] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 203-204.
[43] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-144.
[44] Idem, p. P-155.

[45] Idem, p. P-156.
[46] Ministère du Développement économique et du commerce, « Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts », le 19 mars 2004.
[47] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 205-206.
[48] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-144.
[49] Idem, p. P-153.
[50] Idem, p. P-160.
[51] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 206-208.
[52] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-144.
[53] Idem, p. P-160.
[54] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 208-210.
[55] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-144.
[56] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 210-212.
[57] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-144.
[58] Idem, p. P-149, P-156 et P-159.
[59] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 212-214.
[60] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-144.
[61] Ministère du Développement économique et du Commerce, *Ontario Provincial Auditor Report: Science and Technology Programs*, p. 8.
[62] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-145.
[63] Ministère du Développement économique et du Commerce, « Memorandum to Chair, Standing Committee on Public Accounts », le 19 mars 2004.
[64] Bureau du vérificateur provincial, *Rapport annuel 2003*, p. 214-216.
[65] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-144 – P-145.
[66] Ministère du Développement économique et du Commerce, *Ontario Provincial Auditor Annual Report: Science and Technology Programs*, p. 8.
[67] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. P-166.